

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Analysis of Employee Recruitment and Selection in a Selected Organization

Student: Bc. Ondřej Koňářík

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ondřej Koňářík**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Analysis of Employee Recruitment and Selection in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

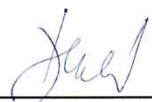
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 23. dubna 2015



.....
Bc. Ondřej Koňářík

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Kateřině Mokré, PhD. za její čas, cenné připomínky a odborné vedení, kterým přispěla ke zpracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců.....	7
2.1	Metodika diplomové práce.....	7
2.2	Řízení lidských zdrojů.....	8
2.2.1	Charakteristika ŘLZ.....	8
2.2.2	Cíle ŘLZ	9
2.3	Získávání zaměstnanců.....	10
2.3.1	Potřeby získávání pracovníků	11
2.3.2	Popis pracovního místa	11
2.3.3	Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků.....	14
2.3.4	Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků	15
2.3.5	Metody získávání zaměstnanců	17
2.3.6	Dokumentace požadována od uchazečů o zaměstnání	20
2.3.7	Formulace nabídky práce	21
2.4	Výběr zaměstnanců	21
2.4.1	Předvýběr	22
2.4.2	Metody výběru zaměstnanců.....	23
2.4.3	Rozhodnutí o přijetí	31
3	Charakteristika organizace.....	33
3.1	Představení organizace XY	33
3.2	Poslání, cíle a hodnoty společnosti XY	33
3.3	Předmět podnikání společnosti XY	34
3.4	Dělení zaměstnanců	35
3.5	Vývoj zaměstnanosti.....	36
4	Analýza získávání a výběrů zaměstnanců v organizaci	39
4.1	Identifikace potřeb pro obsazení volné pracovní pozice	39

4.1.1	Roční plán společnosti	39
4.1.2	Požadavky vedoucích pracovníků	39
4.2	Schválení potřeby pro obsazení volné pracovní pozice	39
4.3	Vytvoření profilu kandidáta	40
4.4	Získávání zaměstnanců	41
4.4.1	Proces získávání zaměstnanců na dělnické pozice	41
4.4.2	Proces získávání THP z interních zdrojů	43
4.4.3	Proces získávání THP z externích zdrojů	44
4.5	Předvýběr uchazečů	45
4.5.1	Životopisy a dotazníky	45
4.6	Výběr zaměstnanců	46
4.6.1	Výběr zaměstnanců na dělnickou pracovní pozici	46
4.6.2	Výběr zaměstnanců na TH pozice	48
4.7	Dotazníkové šetření	51
4.8	Výsledky dotazování	51
5	Náměty a doporučení	77
5.1	Navrhovaná doporučení pro proces získávání pracovníků	77
5.2	Navrhovaná doporučení pro proces výběru zaměstnanců	80
6	Závěr	82
	Seznam použité literatury	84
	Seznam zkratk	86
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Rok od roku se objevuje stále více nových poznatků a nových zkušeností s řešením problémů v oblasti personálních činností. Personální činnosti se zabývají vedením a řízením lidí, s jejichž pomocí organizace dosahují stanovených a plánovaných cílů. Jedná se o činnosti spojené se zaměstnanci, jejich získáváním, výběrem, hodnocením, vzděláváním, odměňováním, aj.

Schopnosti a dovednosti lidí jsou základním faktorem, pomocí něhož organizace získávají výhody nad konkurencí a díky kterému mohou dosáhnout úspěchu. Z toho důvodu je nezbytné mít v organizaci takové zaměstnance, kteří jí napomáhají přizpůsobit se dynamicky měnící situaci na tuzemských a zahraničních trzích.

Lidé tvoří hodnotu. Zabudování tohoto hesla do všech personálních činností by měly organizace brát jako samozřejmost a podle toho také přizpůsobit veškeré personální činnosti.

Prvotní personální povinností je zabezpečit pro organizaci potřebné množství zaměstnanců s takovými schopnostmi a dovednostmi, kteří napomohou dosažení firemních cílů a pozitivně podpoří vývoj organizace. Takovéto činnosti jsou známy pod názvem „proces získávání a výběru zaměstnanců“.

Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších, ačkoli v praxi často opomíjenou, činností personálního útvaru. Z toho důvodu bylo učiněno rozhodnutí pomoci vybrané organizaci v návrhu zlepšení tohoto procesu prostřednictvím zpracování diplomové práce na toto téma.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, a pomocí kvantitativních výzkumných metod doplněných o teoretické znalosti z odborné literatury vytvořit doporučení, která pomohou organizaci dosáhnout maximální efektivity v této oblasti.

První část této práce se zabývá teoretickými východisky procesu získávání a výběru zaměstnanců, a jsou zde na základě odborné literatury obecně popsány jak proces získávání, tak i výběr zaměstnanců. Jednotlivé kroky od potřeby získání pracovníků, přes popis pracovního místa, zdroje a metody získávání pracovníků,

formulace pracovního místa, metody výběru zaměstnanců až po výběr konkrétních uchazečů jsou v této kapitole podrobně vysvětleny a popsány.

Druhá část je věnována obecnému popisu vybrané organizace. Jako součást kapitoly je zachycen vývoj zaměstnanosti vybrané organizace za několik posledních let a popsána organizační struktura.

Třetí část se zabývá analýzou současného systému získávání a výběru zaměstnanců. Tato kapitola je nepřímo rozdělena na popis procesu získávání a výběru zaměstnanců na dělnické pozice a na pozice technicko-hospodářského charakteru. Kapitulu uzavírá zhodnocení provedeného dotazníkového šetření.

Závěr diplomové práce tvoří náměty a doporučení, které jsou vytvořeny jak na základě dotazníkového šetření, tak na základě konzultací s personálním managementem.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá teoretickými východisky procesu získávání a výběru zaměstnanců. Celá tato kapitola je opřena o teoretická fakta odborné literatury a to jak českých autorů, tak i autorů zahraničních.

2.1 Metodika diplomové práce

Součástí vypracování diplomové práce je aplikace různých metod řešení situací a získávání informací.

Na začátku každé diplomové práce je nutné pomocí metody srovnání vybrat vhodné téma diplomové práce. Pomocí srovnání výhod, nevýhod a možností zpracování jednotlivých témat diplomové práce bylo možné pomocí metody rozhodování zvolit vhodné téma z oblastí personalistiky s názvem Analýza získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci.

V první části diplomové práce jsou pomocí metod abstrakce, indukce, dedukce a syntézy textů odborné literatury vypracována teoretická východiska daného tématu diplomové práce.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na popis organizace. Při získávání potřebných informací o organizaci je využito metod abstrakce, indukce, dedukce a syntéza organizačních materiálů. Rovněž se v této části využije metody srovnání absolutních rozdílů, pomocí které dojde k zhodnocení vývoje organizace v časovém intervalu.

Pro zpracování analytické části diplomové práce je využito metod pozorování organizačních činností, konzultace s personálním managementem organizace a studium interních dokumentů organizace. Nejdůležitější použitou metodou pro sociologický průzkum, je dotazníkové šetření. Pomocí dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření bude provedena analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců, která se vyznačuje rozložením zkoumaného jevu na dílčí části, jejichž zkoumáním je možno získat podrobnější informace o celém procesu.

Pomocí metody indukce bude možno stanovit návrhy a doporučení, které povedou k zefektivnění celého procesu získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) se začal používat na přelomu 80. a 90. let minulého století. Tato koncepce navazuje na předchozí dvě etapy vývoje personalistiky (personální práce), kterými byly personální administrativa a personální řízení.

Personální administrativa byla první etapou personalistiky. Tato etapa se vyznačovala především tím, že se soustředila na průmyslovou výrobu a úzkou specializací zaměstnanců. Vyšší produktivita a efektivnější využití pracovní síly byly viděny v rutinní pracovní činnosti. Podniky se řídily myšlenkou, že člověk, který dělá stále dokola stejnou práci, ji dělá neefektivněji. Druhá etapa byla v důsledku rozvoje průmyslu, rostoucích požadavků zákazníků, konkurenčního rozmachu, ad., orientována na získávání konkurenčních výhod. Podniky si v této době uvědomují, že lidé jsou tou největší konkurenční výhodou, kterou může organizace mít. Proto se začaly rozvíjet personální útvary, které měly již větší vliv na chod celé organizace. Tyto útvary se kromě dosavadních povinností, jež byly administrativní činnosti spojené se zaměstnanci, specializovaly na jednotlivé činnosti spojené s lidským kapitálem, jako jsou výběry, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců.

Armstrong (2007, str. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“*. Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem tvorby bohatství. Z tohoto důvodů se organizace začaly plně soustředit na zabezpečování zaměstnanců, kteří jsou nejenže motivováni, ale schopni též dosahovat stanovených strategických cílů organizace.

2.2.1 Charakteristika ŘLZ

Řízení lidských zdrojů je ve skutečnosti jednotný název pro soubor mnoha činností (personální činnosti), které souvisejí s vedením lidí v organizaci. Aby mohla organizace úspěšně splnit stanovené cíle v oblasti lidských zdrojů, musí být podle Šikýře (2012) dosaženo souladu mezi strategií, strukturou a systémem personální činnosti.

Strategie neboli dlouhodobá koncepce řízení lidských zdrojů musí být založena na současném stavu podniku. Na základě analýzy současného stavu podniku,

například pomocí SWOT analýzy (souhrnná analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb), je definován dlouhodobý cíl činnosti a postup k jeho dosažení. Strategie musí být v souladu s organizační strukturou zaměstnanců, která musí být uspořádaná tak, aby bylo možno co nejjednodušší a nejefektivněji dosahovat stanovených cílů; také musí být v souladu se systémy personálních činností v oblasti výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání, aj.

Hlavním úkolem personálních činností je zajistit výkonnost organizace a její neustálý rozvoj. Tento úkol se však dá podle Koubka (2007) rozebrat na pět základních úkolů:

- zaprvé má organizace usilovat o zařazení správných lidí na správná místa a zajistit jejich neustálou připravenost na měnící se prostředí;
- pracovní síly v organizaci musí být optimálně využívány;
- snaha o formování efektivního stylu vedení zaměstnanců, týmů a dobrých mezilidských vztahů;
- zajištění rozvoje pracovníků z hlediska schopností, dovedností, sociálních vlastností, pracovní kariéry, aj.;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a v oblasti lidských práv.

Výše uvedené úkoly organizace plní prostřednictvím personálních činností, mezi které, jak tvrdí Koubek (2007), patří: analýza a vytváření personálních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování, péče o pracovníky a pracovní podmínky, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, formování pracovních vztahů, využívání personálního informačního systému, průzkum trhu práce.

2.2.2 Cíle ŘLZ

Z definice řízení lidských zdrojů víme, že jeho hlavním záměrem je dosáhnout stanovených organizačních cílů prostřednictvím lidského kapitálu. K dosažení organizačních cílů je zapotřebí dosáhnout rovněž cílů řízení lidských zdrojů, které z cílů organizace vycházejí. Armstrong (2008) udává šest oblastí, ve kterých jsou stanoveny dílčí cíle:

1. **efektivnost organizace** – v této oblasti se ŘLZ soustřeďuje na vytváření účinnějších postupů v oblastech řízení znalostí, talentů, aj., které vedou k vyšší efektivnosti organizace;
2. **řízení lidského kapitálu** – v této oblasti se organizace snaží zajistit kvalifikované, motivované a věrné pracovníky. Předvídat potřeby jak současných tak budoucích pracovníků a snažit se tyto potřeby plnit. Rovněž by se měly podniknout kroky k rozvíjení schopností a dovedností a prohlubování možností zaměstnatelnosti;
3. **řízení znalostí** – tato oblast se zaměřuje na podporu a rozvoj firemních znalostí a dovedností;
4. **řízení odměňování** – cílem je zajistit vyšší motivaci a angažovanost zaměstnanců pomocí hodnotícího a odměňovacího systému, u něhož musí být zajištěna spravedlivost;
5. **zaměstnanecké vztahy** – vytvoření pracovního prostředí mezi manažery a pracovníky, které je harmonické a bezkonfliktní;
6. **uspokojování rozdílných potřeb** – každý pracovník má jiné charakteristiky, jak vnější, tak vnitřní, jiné motivace a styly práce - hlavním cílem je stejná příležitost pro všechny.

2.3 Získávání zaměstnanců

Podstatou získávání zaměstnanců je přilákat potenciální pracovníky v dostatečném množství, v optimálním čase, v požadované kvalitě, a to vše při optimálních nákladech. Hlavní náplní práce personálních útvarů je navazování komunikace mezi poptávajícím po práci (organizace) a nabízejícím práci (potenciální zaměstnanec). Požadovaným výsledkem získávání zaměstnanců je zajištění dostatečného počtu vhodných adeptů na obsazení volného pracovního místa.

Proces získávání zaměstnanců je souhrn navazujících aktivit, které musí personální útvar dodržet, aby bylo dosaženo podstaty získávání zaměstnanců. Mezi jeho jednotlivé kroky patří: stanovení potřeby získávání zaměstnanců, popis pracovního místa, identifikace zdrojů potenciálních zaměstnanců, určení metod získávání zaměstnanců, stanovení požadované dokumentace od uchazečů, formulace nabídky zaměstnání, předběžný výběr uchazečů.

2.3.1 Potřeby získávání pracovníků

Prvotním podnětem pro začátek procesu samotného získávání zaměstnanců je potřeba obsadit volné pracovní místo, které se plánuje v organizaci vytvořit, nebo se již vytvořilo. Potřeba pracovníků je založena na strategických cílech organizace a specifických potřebách zaměstnanců. Na základě těchto dvou faktorů organizace vytváří tzv. **plán poptávky po zaměstnancích**. Tento plán musí být vytvořen s předstihem před samotným procesem získávání a aktuální potřebou pracovníka. Plány poptávky po zaměstnancích vycházejí z odhadů současné i budoucí potřeby zaměstnanců na nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo. Každá organizace by měla mít rovněž připravený plán poptávky pro neočekávané situace, např. neočekávané ukončení pracovního poměru.

Každý plán poptávky po zaměstnancích musí zohledňovat i alternativní možnosti obsazování pracovních míst, mezi které Šikýř (2012) řadí: zrušení pracovního místa, dočasné neobsazení pracovního místa, sloučení s jiným pracovním místem, vykonávání práce pomocí přesčasů. Rovněž je možné pracovní místo pokrýt pomocí zaměstnanců, kteří mají pozměněný pracovněprávní vztah formou dohod o provedení práce, dohod o provedení činnosti a dohod na dobu určitou.

Poptávka po zaměstnancích organizace se odvozuje jak z poptávky zákazníků po výrobcích a službách produkované na daném pracovním místě, tak i z nákladovosti dané pracovní síly, která je potřebná k vykonávání náplně práce.

2.3.2 Popis pracovního místa

Předtím, než začne organizace zajišťovat potřebné pracovníky, je třeba si přesně stanovit veškeré informace o pracovním místě a rovněž i požadavky na pracovníka, na jeho schopnosti a dovednosti potřebné k výkonu této práce. Tento komplexní popis pracovní pozice nám dává základní podklad pro navazující procesy, které budou při zajišťování pracovníků prováděny, jelikož každá pracovní pozice je jiná z hlediska hierarchie v organizaci, pracovního režimu, potřebné míry kreativity, odpovědnosti a pravomocí, způsobem organizace, významností pro organizaci, náplní pracovní činnosti, aj.

Analýza pracovního místa

Základem pro tvorbu pracovního místa je tzv. analýza pracovního místa. Jedná se o proces získávání, třídění a vyhodnocování informací souvisejících s pracovním místem a s požadavky na pracovníka. Hlavním cílem analýzy je zpracování všech dostupných informací do podoby popisu pracovního místa.

Informace potřebné pro analýzu pracovního místa získává organizace z mnoha zdrojů pomocí několika základních metod. Jako nejpoužívanější zdroje informací o pracovních místech udává Koubek (2007) tyto:

- pracovník na daném pracovním místě;
- zkušený a vyškolený vnější pozorovatelé;
- přímý nadřízený daného pracovního místa;
- nezávislý odborník na dané pracovní místo;
- podřízený pracovníci a spolupracovníci;
- odborníci jako např. techničtí experti;
- existující písemné materiály.

Výše uvedené zdroje poskytují většinu potřebných informací o pracovním místě. Tyto informace lze získat z těchto zdrojů pomocí několika metod. Niže jsou vedeny nejznámější a nejpoužívanější z nich.

První metodou je **rozhovor**. Rozhovory probíhají převážně na pracovišti, ale mohou se odehrávat i mimo něj. Osoba provádějící analýzu pomocí rozhovoru zjišťuje pomocí otázek informace jak od pracovníků na dané nebo podobné pracovní pozici, tak i od nadřízených pracovníků této pozice. Na základě situace se může tazatel rozhodnout, jaký způsob rozhovoru použije.

Existují dva základní způsoby rozhovoru. Prvním z nich je strukturovaný rozhovor, jenž se vyznačuje tím, že otázky jsou předem připravené, pokládány v přesném pořadí. Jelikož jsou otázky předem pečlivě připraveny, může tazatel zajistit veškeré důležité informace o pracovní pozici. Nevýhodou strukturovaného rozhovoru je však jeho dlouhá časová náročnost na přípravu, ale čas na vyhodnocení se podstatně zkracuje. Na druhé straně existuje opak strukturovaného rozhovoru, a tím je rozhovor nestrukturovaný, jenž má výhodu otevřenější

komunikace a krátké časové náročnosti na přípravu. Jeho nevýhodou je nebezpečí neúplného nebo zkresleného pojetí pracovního místa.

Druhou metodou je **pozorování**. Jedná se o metodu, která využívá sledování pracovníka na dané pracovní pozici. Pozorující osoba musí být dobře připravena, aby mohla svou pozornost soustředit na ty aspekty práce, které jsou důležité pro danou pracovní pozici, jako jsou: využívané pracovní pomůcky, pracovní podmínky, časová náročnost, aj. Stanoví-li si pozorovatel správná kritéria hodnocení pracovníků na dané pracovní pozici, je tato velmi přesná, ale na druhé straně časově náročná.

Další metodou je **dotazník**. Tato metoda se využívá převážně ve větších organizacích, kde je třeba získat informace od většího počtu osob a pro větší množství pracovních míst. Dotazníky mohou mít mnoho podob, obsahovat různé typy otázek a být různě rozsáhlé. Mohou obsahovat jak otevřené, tak i uzavřené otázky, ale podle Koubka (2007) by se měl dotazník řídit několika následujícími pravidly: být co nejkratší, měl by obsahovat různé typy otázek (otevřené, uzavřené, předem nabízející odpověď) a ty by mělo být možné třídit a porovnávat, dotazník má být ověřen (vyzkoušen na menší skupině respondentů) a na jeho vyplňování musí být poskytnuto dostatek času.

Popis pracovního místa

Na základě údajů získaných z analýzy pracovního místa je možné definovat popis pracovního místa. Ten obsahuje údaje o volném pracovním místě a požadavky na pracovníka, který bude na tomto místě vykonávat pracovní činnost.

Kociánová (2010) udává tyto základní údaje o pracovním místě:

- název pracovního místa;
- definování nadřízených a podřízených pracovních míst;
- vztah k dalším pracovním místům v organizaci i mimo ni;
- účel pracovního místa;
- pravomoci a odpovědnosti na daném pracovním místě;
- očekávané výstupy práce;
- předpisy a nařízení související s činností na daném pracovním místě;
- popis technických prostředků a zařízení;
- rizikovost a pracovní podmínky související s prací.

Poté co jsou známy údaje o pracovním místě, je možné stanovit požadavky na pracovníka. Koubek (2007) tyto požadavky rozdělil do čtyř skupin podle důležitosti na:

- **nezbytné**, jež jsou nezbytně nutné pro vykonávání práce (vzdělání, kvalifikace),
- **žádoucí**, jež nejsou nezbytně nutné pro přijetí pracovníka, ale přispívají k dobrému výkonu práce (praxe),
- **vítané**, jež nejsou nezbytně nutné, ale zvyšují využití pracovníka (dovednosti a schopnosti), a
- **okrajové**, jež je možno zajistit jiným způsobem.

2.3.3 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Rozhodování uchazečů o budoucím zaměstnání na určité pracovní pozici je závislé na mnoha faktorech. Tyto faktory neboli podmínky souvisejí jak s pracovní pozicí, tak i s organizací, která tuto pracovní pozici nabízí. Na těchto podmínkách závisí reakce jednotlivých uchazečů na nabídku konkrétního pracovního místa v konkrétní organizaci. Koubek (2007) rozděluje tyto podmínky získávání pracovníků na dvě skupiny, a to na podmínky vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky jsou rozděleny na ty, jež se vztahují k pracovní pozici, a na ty, jež jsou na straně organizace. Vnitřní podmínky, které hrají roli při rozhodování **na straně pracovního místa**, jsou:

- vlastnosti práce na dané pracovní pozici;
- postavení pracovní pozice v organizační hierarchii;
- požadavky na pracovníka z hlediska vzdělání, kvalifikace, schopností, dovedností, aj.;
- rozsah odpovědností, pravomocí a povinností na pracovním místě;
- místo výkonu práce a pracovní podmínky;
- organizování práce a délka pracovní doby.

Hovoříme-li o vnitřních podmínkách **souvisejících s organizací**, pak hovoříme například o:

- významu a úspěšnosti organizace;
- pověsti organizace a její prestiži;

- úrovni a spravedlnosti v odměňování;
- úrovni zaměstnaneckých vztahů;
- péči o zaměstnance a s tím související poskytování zaměstnaneckých výhod;
- možnosti podnikového vzdělávání;
- umístění podniku a jeho okolní životní prostředí.

Druhou skupinou podmínek jsou **vnější podmínky**. Tyto podmínky se liší od vnitřních tím, že organizace není schopna tyto podmínky ovlivnit a je nucena je brát při rozhodování v úvahu. Mezi tyto podmínky patří: demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní.

2.3.4 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků

Poté, co personální jednotka definuje požadavky na pracovní místo a na budoucího zaměstnance, který bude na tomto místě vykonávat svou práci, bude následovat zajištění zaměstnanců. Tyto zaměstnance může podnik získat ze dvou základních zdrojů.

Jako první zdroj získávání zaměstnanců, který má podnik možnost využít, je tzv. **vnitřní zdroj**. Do této skupiny patří současní zaměstnanci podniku. Podle Koubka (2007) jsou tyto pracovníci dostupní díky:

- technickému rozvoji v podniku a jeho vlivu na uspořádání pracovních míst formou nahrazení pracovníka strojem, zlepšení organizace práce, aj.;
- ukončení pracovní nebo jiné činnosti;
- organizačním změnám podniku;
- získaným zkušenostem a schopnostem vykonávat náročnější pracovní činnost než doposud;
- iniciací pracovníků o přechod na nově vzniklé nebo uvolněné pracovní místo.

Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců sebou nesou jisté výhody i nevýhody, jež zachycuje tabulka 2.1.

Tab. 2.1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.

Výhody	Nevýhody
Organizace zná uchazeče a uchazeč zná organizaci	Omezené pronikání nových myšlenek a podnětů zvenku
Pozitivní vliv na morálku a motivaci pracovníků (možnost rozvoje a postupu)	Omezené množství zaměstnanců pro výběr vhodného pracovníka
Roste návratnost investic vložených do pracovníka (na získávání zkušeností a znalostí)	Možnost negativních mezilidských vztahů a morálky na pracovišti z důvodu soutěžení o povýšení
Nízká nákladovost	Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa
Znalost spolupracovníků a vybudované vztahy na pracovišti	Peterův princip (stoupání v hierarchii organizace do chvíle, kdy už pracovník nestačí úspěšně plnit své úkoly a povinnosti)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kociánové (2010).

Druhým zdrojem pro získávání zaměstnanců je **vnější zdroj**. Do této skupiny patří pracovníci, kteří se vyskytují mimo organizaci a kteří vyhovují požadavkům pracovního místa. Jak uvádí Kociánová (2010), mezi tyto vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly vyskytující se na trhu práce;
- absolventi středních a vysokých škol či jiných vzdělávacích institucí;
- pracovníci z jiných podniků, kteří si přejí změnit zaměstnavatele;
- další vnější zdroje jako jsou např. důchodci, pracovní zdroje v zahraničí, studenti nebo ženy v domácnosti.

Stejně jako vnitřní zdroje, mají i vnější zdroje své výhody a nevýhody, jež zachycuje tabulka 2.2.

Tab. 2.2 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

Výhody	Nevýhody
Přínos pro organizaci ve formě nových nápadů, schopností, nového myšlení	Vyšší náklady na získávání pracovníků
Širší nabídka pracovníků, a tudíž větší možnost výběru	Delší adaptační doba
Levnější získání kvalifikovaných pracovníků (není nutno je vychovávat)	Znemožňuje se možnost postupu stávajících zaměstnanců, což vede k demotivování pracovníků
Nový pracovník mívá vyšší pracovní nasazení	Vzniká riziko z přijetí nového pracovníka

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kociánové (2010).

Jelikož je každá organizace jiná, je i její priorita ve volbě zdrojů pracovníků odlišná. Každá organizace si volí zdroj pracovníků, který je pro ni nejefektivnější. Odborná literatura nám často udává, že pokud má podnik možnost obsadit pracovní pozici z vnitřních zdrojů, má jim dát přednost před zdroji vnějšími. K vnějším zdrojům se má organizace uchýlit teprve tehdy, nemá-li dostatečné množství vnitřních zdrojů na pokrytí všech pracovních míst.

2.3.5 Metody získávání zaměstnanců

Pro oslovení a přilákání co možná největšího počtu potenciálních zaměstnanců můžeme použít několik druhů specifických postupů neboli metod získávání zaměstnanců. Každá metoda má své klady a zápory a organizace musí vhodně zvolit tu metodu, která bude z hlediska časovosti a nákladovosti nejvhodnější. Níže jsou uvedeny nejčastěji používané metody získávání zaměstnanců.

Inzerce v médiích

Inzerování v médiích je jednou ze standardních metod získávání pracovníků. Inzerování probíhá formou inzerátů, které musí splňovat několik základních informací, jako jsou: popis pracovního místa, název organizace, mzdové podmínky a zaměstnanecké výhody, požadavky na pracovníka, podmínky pro získání daného zaměstnání a další informace, které organizace považuje za podstatné. Dobrý inzerát musí na první pohled upoutat, udržet zájem a podnítit vhodné uchazeče k zájmu o

pracovní pozici. Kromě podoby inzerátu je třeba zvolit i vhodné médium k inzerci. Mezi hlavní média patří tisk, televize a rádio. Tato metoda je vhodná pro velké organizace, které disponují vyššími peněžními prostředky a potřebují v krátkém časovém úseku oslovit co možná největší počet potenciálních pracovníků.

Inzerce na internetu (e-recruitment)

V současnosti jednou z nejpoužívanějších metod získávání zaměstnanců. Pomocí internetových stránek, kde samotná organizace nabízí volná pracovní místa, nebo využíváním portálů zprostředkovávajících jak nabídku pracovních míst, tak i poptávku jedinců po pracovním místě. Tento způsob je výhodný pro mnoho organizací především z důvodu nízkých nákladů na realizaci nabídky práce, ale také proto, že takovýto způsob poskytuje mnohem větší prostor pro podrobnosti o pracovní pozici. Výhodou je také malá časová náročnost.

Personální agentury

Využívání personálních agentur se uplatňuje při nabízení obvyklejších pracovních pozic, například v oblasti administrativy. Tyto agentury obvykle zprostředkovávají poradenství nebo se přímo podílejí na zabezpečování potenciálních pracovníků. Agentury znají situaci na trhu práce, mají k dispozici seznam potenciálních pracovníků. Organizace převádí povinnosti na agenturu a tím šetří čas, ale nikoli peníze. Využití personálních agentur je relativně nákladná metoda, která s sebou nese rizika nesplnění organizačních požadavků, proto je třeba pečlivého výběru té správné agentury.

Úřady práce

Bezplatné zprostředkování zaměstnání jak pro organizaci, tak i pro samotné uchazeče o pracovní místo. Nevýhodou této metody je však nedostatečný počet vhodných kandidátů na specializovanější pracovní pozice.

Vzdělávací instituce

Organizace mohou velmi snadno a rychle získávat potenciální zaměstnance z „výrobní linky“ neboli ze vzdělávacích institucí, mezi které patří střední, vyšší odborné a vysoké školy. Velkou výhodou je neobjevený a nevyužívaný potenciál talentovaných studentů a absolventů. Na druhé straně nedostatek zkušeností a

praktických znalostí vedou k velkému riziku, které může nastat při využívání těchto pracovníků.

Doporučení současného zaměstnance

Pro tuto metodu je velice důležité, aby současní zaměstnanci byli informováni o volných pracovních místech v organizaci. Současný zaměstnanec, může na základě svých zkušeností částečně určit, zdali je osoba, kterou doporučí k přijetí do zaměstnání, dostatečně kompetentní k výkonu pracovní náplně. Nevýhodou je však omezený počet kandidátů na pracovní pozici a riziko vytváření zájmových skupin na pracovišti.

Přímé oslovení jedince (headhunting)

Podstata headhuntingu spočívá v přímém kontaktování potenciálního zaměstnance, který pracuje pro jinou organizaci, s cílem přetáhnout jej do své organizace. V případě, že organizace nemá dostatek informací o potenciálních zaměstnancích, které může oslovit, najímá si specialistu, který má s tímto získáváním jisté zkušenosti. Tento způsob je velice nákladný a využívá se pro obsazování nejvyšších manažerských pozic.

Nabídka samotných uchazečů

Tento způsob získávání zaměstnanců se uplatňuje v organizacích, které mají dobrou pověst, prestiž, systém řízení, aj., a lidé se na ni obracejí s poptávkou po nové pracovní pozici. Tyto organizace poté eliminují náklady na inzerci. Nevýhodou je velký počet nežádoucích adeptů a administrativa spojená s vyřizováním nežádoucích žádostí o zaměstnání.

Místní vývěsky, úřední desky, nástěnky

Relativně levný a nenáročný způsob získávání zaměstnanců. Organizace vyvěsí nabídku volného pracovního místa na viditelné místo v organizaci, aby ji všichni zaměstnanci dobře viděli. Chce-li organizace oslovit širší veřejnost, umísťuje tyto nabídky na veřejně přístupná místa jak v organizaci, tak i mimo ni, například v informačních centrech, vitrínách podél veřejných komunikací, ad.

Při rozhodování o tom, jakou metodu použít, musí brát firma v potaz zdroje zaměstnanců, které hodlá použít. V případě použití vnitřních zdrojů nebude firma využívat nákladné inzeráty, ale použije například doporučení zaměstnance, vývěsky a nástěnky, inzerci na internetu nebo přímé oslovení vhodného zaměstnance. V případě, že se firma rozhodne pro vnější zdroje, může využít všech výše uvedených metod. Chce-li organizace zajistit co možná největší počet kandidátů na volné pracovní místo, neměla by využívat pouze jednu metodu, ale brát v úvahu i ostatní a využít souboru několika těchto metod.

2.3.6 Dokumentace požadovaná od uchazečů o zaměstnání

Aby byla organizace schopna vybrat toho správného zaměstnance na danou pracovní pozici, musí se o uchazeči dozvědět co možná nejvíce informací. K tomu jí slouží různé dokumenty, které jsou v rámci získávání zaměstnanců od uchazeče vyžadovány. Nejčastějším vyžadovaným dokumentem je životopis.

Životopis je informativním dokumentem, který obsahuje informace o uchazeči dané pracovní pozice. Obsahuje základní osobní údaje, dosažené vzdělání, schopnosti, dovednosti, praktické zkušenosti, aj. Na základě těchto údajů je organizace schopna vybrat z mnoha uchazečů ty, kteří nejvíce vyhovují požadavkům pracovního místa. Pro porovnávání uchazečů se nejčastěji používá tzv. **strukturovaný životopis**. Informace v tomto typu životopisu jsou chronologicky uspořádány. Poté se pomocí stanovených kritérií porovnávají jednotlivé znaky a vybírají se ti uchazeči, kteří splňují kritéria požadavků. Nejčastější chybou personálního útvaru je nesdělení požadované formy strukturovaného životopisu. Neexistence jednotné formy strukturovaného životopisu poté komplikuje třídění údajů a práci to místo usnadnění ztíží.

Součástí životopisu by měl být, i když není vždy vyžadován, tzv. **motivační dopis**, který slouží jako doplnění strukturovaného životopisu. V tomto dopisu uchazeč uvádí důvod, proč se uchází o danou práci, o jakou pracovní pozici se zajímá a nejdůležitějším sdělením je, proč právě on je ten nejvhodnější kandidát. Jinými slovy se jedná o krátkou „reklamu“ sebe sama.

Dalšími, často vyžadovanými dokumenty jsou **žádosti o zaměstnání, osobní dotazníky, reference a doporučení, potvrzení o profesních způsobilostech**, aj.

Pomocí těchto dokumentů, může personální útvar provést předběžný výběr potenciálních zaměstnanců.

2.3.7 Formulace nabídky práce

Jsou-li známy veškeré informace o pracovním místě, které lze získat pomocí analýzy a popisu pracovního místa, může zaměstnavatel jasně formulovat nabídku práce. Ta by měla obsahovat veškeré informace, které by měl uchazeč znát dříve, než se rozhodlá účastnit druhé fáze získávání a výběru zaměstnanců.

Jak tvrdí Šikýř (2012), nabídka práce by měla obsahovat následující informace:

- název pracovní pozice,
- místo výkonu práce,
- charakter pracovní náplně,
- organizační charakteristiku,
- požadavky na uchazeče o pracovní pozici (vzdělání, praxe, znalosti, způsobilost k právním úkonům, aj.),
- podmínky pro vykonávání pracovní činnosti (pracovní podmínky, podmínky odměňování, aj.),
- soupis dokumentů, které organizace vyžaduje při získávání a výběru zaměstnanců (životopis, žádosti o zaměstnání, motivační dopisy, aj.),
- pokyny pro správný postup při ucházení se o místo (kontaktní údaje, termíny zasílání životopisů a žádostí).

2.4 Výběr zaměstnanců

V případě, že celý proces získávání zaměstnanců proběhl úspěšně, což znamená, že se organizaci podařilo přesně formulovat nabídku zaměstnání, která dokáže zajistit uchazeče v dostatečném množství, v optimálním čase, v požadované kvalitě, následuje druhá fáze získávání a výběru zaměstnanců – výběr zaměstnanců.

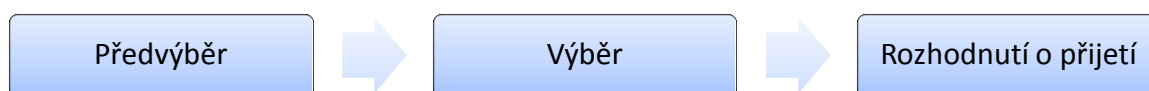
Dvořáková a kol. (2007) popisují proces výběru zaměstnanců jako činnost, jejíž hlavním cílem je identifikovat a vybrat takové uchazeče o zaměstnání, kteří jsou výkonní, loajální a kteří budou jednat žádoucím způsobem, jež udržuje (zvyšuje) kvalitu a produktivitu práce.

Podle Foot, Hook (2002, str. 83) je hlavním cílem „*vybrat nejlepší lidi pro danou práci*“. Hlavním předpokladem pro výběr správného člověka, je předpovědět budoucí výkon a chování pracovníka na dané pracovní pozici. Ke splnění hlavního cíle slouží tři následující dílčí cíle:

1. shromáždit maximální množství informací o uchazečích,
2. vyhodnotit relevantnost informací a následně je uspořádat,
3. ohodnotit každého kandidáta podle předpokladů výkonu na pracovišti.

Samotný výběrový proces zaměstnanců se skládá ze tří kroků – předvýběr, výběr a rozhodnutí o přijetí. Posloupnost těchto kroků zachycuje obrázek 2.1.

Obr. 2.1 Schéma výběrového procesu



Zdroj: vlastní zpracování podle Kolmana (2010)

2.4.1 Předvýběr

Ne každý člověk je způsobilý k vykonávání specifických pracovních činností. Z toho důvodu je nutné před samotným výběrem zaměstnanců provést tzv. **předvýběr**. Hlavní cíl předvýběru je eliminovat nevhodné uchazeče o zaměstnání a pro následující výběrové akce zajistit pouze ty uchazeče, kteří jsou schopni vykonávat danou práci.

Předvýběr je založen na porovnání základních informací, které nám poskytne uchazeč prostřednictvím životopisu nebo žádosti o zaměstnání s požadavky zadavatele práce. Nejčastěji se zaměstnavatelé soustředí na čtyři části životopisu, a to na:

- vzdělání,
- obor studia,
- praxe,
- znalosti a dovednosti.

Výsledkem předvýběru je rozdělení uchazečů do dvou skupin, a to na vyhovující a nevyhovující. Koubek (2007) rozděluje uchazeče na skupiny tři, a to na uchazeče velmi vhodné, vhodné a nevhodné. V praxi se toto třídění používá

převážně u složitějších pracovních pozic, na které se přihlásí malý počet uchazečů, kteří se řadí do skupiny velmi vhodné.

Velmi častou metodou předvýběru je metoda „**pěti vteřin**“. Jedná se o zkoumání životopisů, při němž má personální pracovník na každý životopis pouze pět vteřin. Během pěti vteřin zjistí o uchazeči nejvyšší dosažené vzdělání, praktické zkušenosti a popřípadě znalosti a dovednosti. Je-li tento uchazeč pro zaměstnavatele zajímavý a splňuje v těchto třech bodech požadavky pracovní pozice, zařadí uchazeče do skupiny vyhovujících uchazečů. Je-li uchazeč nevyhovující v některém bodě, automaticky se zařadí do skupiny nevyhovujících.

2.4.2 Metody výběru zaměstnanců

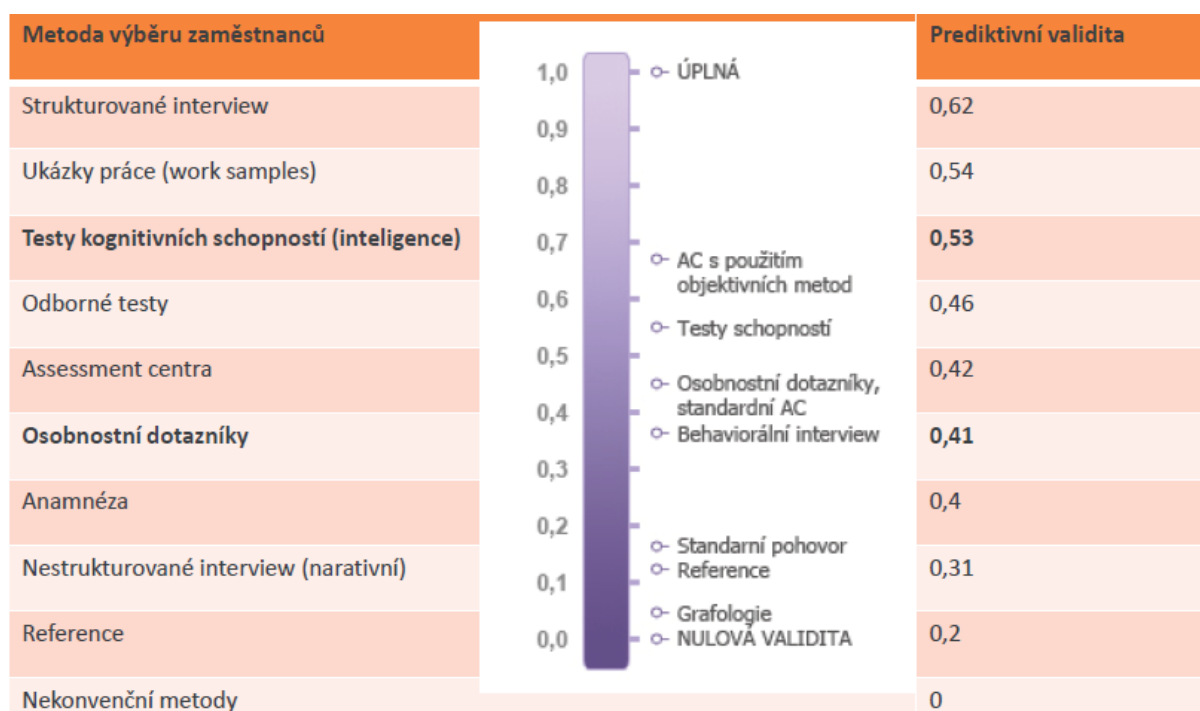
Po předvýběrové fázi nastává fáze vlastního výběru zaměstnanců. Jedná se o fázi získávání podrobných informací o uchazečích, které jsou potřeba pro vydání rozhodnutí o přijetí. S využitím různých metod získávání zaměstnanců organizace shromažďuje relevantní informace o způsobilosti uchazeče pro vykonávání pracovní činnosti. Šikýř (2012) uvádí několik kritérií, které musí uchazeč splnit, aby mohl být prohlášen za vhodného kandidáta na pracovní pozici. Mezi tato kritéria patří: nezbytné, žádoucí, okrajové a vítané požadavky. Tyto požadavky jsou stanoveny jak podle potřeb organizace, tak podle zvláštních právních předpisů.

Metody pro výběr zaměstnanců si organizace vybírá na základě validity a reliability. **Validita** znamená platnost metody. Podle elektronické učebnice pedagogického výzkumu (e-metodologia.fedu.uniba.sk) validita udává, jak je daná metoda schopná zjistit potřebné informace o uchazeči, které nám umožní vytvořit reálnou predikci o jeho budoucím výkonu na pracovišti. Každá metoda má různou validní hodnotu. Hodnoty pro jednotlivé metody jsou uvedeny v obrázku 2.2.

Reliabilita nám určuje spolehlivost metody. To znamená, že při opakovaném použití, za nezměněných podmínek poskytuje metoda srovnatelné výsledky.

Mezi validní metody patří strukturované interview, ukázky práce, testy schopností, assessment centra, zkoumání životopisů, odborné testy.

Obr. 2. 2 Validita metod výběru zaměstnanců



Zdroj: Ruman (2013)

2.4.2.1 Výběrový pohovor (interview)

Jednou z nejpoužívanějších a nejvhodnějších metod výběru zaměstnanců je výběrový rozhovor neboli interview. Interview je založeno na osobním setkání mezi zástupci organizace (personalisté, manažeři, vlastníci organizace) a uchazečem o zaměstnání, který prošel předvýběrem a byl pozván k samotné výběrové fázi.

Hlavní náplní pohovoru je podle Šikýře (2012) ověřit již známé informace dostupné z předvýběrové fáze a doplnit informace o uchazeči, které nebyly uvedeny v životopise nebo žádosti o zaměstnání. Rovněž se posuzuje uchazečova způsobilost, jeho chování a motivace k výkonu práce. Nedílnou součástí pohovoru je zjistit, zdalipak jsou organizací stanovené podmínky výkonu práce totožné s představami uchazeče. Podle Koubka (2007, str. 179) se výběrový rozhovor zaměřuje na další cíl a tím je „vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.“

Armstrong (2007) rozeznává tři typy pohovorů. Prvním je **individuální pohovor neboli pohovor 1+1**. Tohoto typu pohovoru se účastní pouze jeden uchazeč a jeden představitel organizace. Tato metoda je velmi často používána v praxi, jelikož mezi čtyřma očima se často navazují užší vztahy mezi uchazečem a představitelem

organizace. Nevýhodou je nebezpečí chybného úsudku na základě subjektivního vnímání. Proto se často praktikuje série individuálních pohovorů.

Druhým typem pohovoru je **pohovorový panel**. Jedná se o rozšíření individuálního pohovoru o další/dalšího tazatele. Z pravidla se k osobě zodpovědné za výběr zaměstnance připojí nadřízený dané pracovní pozice nebo manažer dané organizace, popř. vlastníci organizace, psychologové, současní zaměstnanci na dané pracovní pozici. Výhodou je více názorů na uchazeče a snižování rizika vzniku subjektivních názorů.

Třetí typ pohovoru je tzv. **výběrová komise**. Jedná se o rozšíření pohovorového panelu o další účastníky na straně organizačního zastoupení. Svolává se z důvodu existence více stran, které mají zájem se podílet na výběru zaměstnanců. Tento typ pohovoru má stejné výhody jako pohovorový panel, avšak má mnoho nevýhod, mezi které patří:

- členové komise pokládají neplánované a náhodně otázky,
- množstevní převaha komise proti uchazeči vyvolává nervozitu a stres,
- předsudky a stanoviska vedoucích členů mohou převažovat nad názory ostatních členů komise.

Kociánová (2010) a Koubek (2007) rozšiřují portfolio pohovorů o další dva typy. Jedním z nich je **postupný pohovor**. Jedná se o sérii individuálních pohovorů, jejichž cílem je zachovat výhody individuálních pohovorů a eliminovat nedostatky ve formě subjektivních názorů na uchazeče ze strany jediného představitele organizace. Tento typ má nevýhodu v časové náročnosti pro uchazeče.

Posledním typem pohovorů je **skupinový pohovor**, jehož podstatou je přítomnost většího množství uchazečů. Tento typ pohovoru se využívá při posuzování chování jednotlivých uchazečů ve skupině.

Kolman (2010) rozlišuje formy rozhovorů podle charakteru otázek, jež jsou tazatelem pokládány a řadí je do pěti skupin – nestrukturovaný pohovor, strukturovaný pohovor, polostrukturovaný pohovor, problémový pohovor a stresový pohovor.

Nestrukturovaný pohovor se vyznačuje tím, že otázky pokládané během pohovoru nejsou předem připraveny a vznikají až v průběhu samotného pohovoru. Následkem nestrukturovaného pohovoru jsou nesrovnatelné výsledky všech účastníků, a tudíž není možnost objektivního výběru uchazeče. Na druhé straně se tazatel dozví o uchazeči více osobních informací, které mu pomohou odhadnout osobnostní způsobilost k práci.

Strukturovaný pohovor je takový pohovor, při kterém jsou všechny otázky a postupy předem naplánované a jsou pro všechny uchazeče stejné. Takový typ pohovoru nám poskytuje spolehlivější informace. Výsledky jednotlivých uchazečů jsou srovnatelné, a tudíž je i závěrečné vyhodnocení jednodušší. Nevýhoda tohoto pohovoru je jeho neosobní průběh, jež může uchazeče o práci odradit. Rovněž se otázky ve strukturovaných pohovorech často opakují, což může uchazeč využít a na takovýto pohovor se připravit.

Polostrukturovaný pohovor je kombinací strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Podporuje zájem uchazeče pomocí spontánních otázek a zároveň umožňuje srovnávat výsledky jednotlivých uchazečů pomocí standardizovaných otázek.

Problémové pohovory spočívají v zadání problémů a vyzvání uchazeče k jeho řešení. V tomto případě se posuzuje schopnost uchazeče řešit problém a také se posuzuje chování uchazeče v krizových situacích. Nervozita, stresové chování, zmatkářství, to vše může hrát roli při hodnocení uchazeče.

Stresové pohovory jsou pohovory, při nichž uchazeč dostává sérii rychle po sobě jdoucích stresových otázek a je nucen na ně reagovat. Tento styl pohovoru je vhodný pro pracovní pozice, při kterých je zaměstnanec nucen čelit stresovým podmínkám. Jednou z takovýchto pozic je reklamační pracovník.

Etapy výběrového pohovoru

Výběrový pohovor má tři základní fáze postupu. Tyto fáze zachycuje tabulka 2.3. Na základě požadavků na pracovní pozici se délka pohovoru může lišit. Ideální čas pohovoru je 30 až 90 minut.

Tab. 2.3 Fáze výběrového pohovoru

Fáze	Cíle	Činnosti
Úvod	Vytvořit příjemné prostředí. Navázat kontakt s uchazečem.	Představení zaměstnavatele, představení uchazeče, úvodní rozhovor na neutrální téma, popis cílů a struktury rozhovoru.
Střední část	Získat a předat informace. Udržovat vztah.	Získávání informací o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenosti k práci. Pokládání a zodpovídání otázek jak ze strany tazatele, tak i ze strany uchazeče.
Závěr	Uzavření rozhovoru a dohodnutí dalšího postupu.	Probíhá shrnutí rozhovoru, ujasnění všech náležitostí, sdělení informací ohledně dalšího postupu (způsob a termín vydání výsledků pohovoru). Následně probíhá poděkování a rozloučení.

Zdroj: Bláha, Kaňáková, Babicová (2000)

Nejčastější chyby tazatelů při pohovoru

Podle Urbana (2010) je nejčastějším zdrojem chybovosti tazatelů subjektivita hodnocení, jež brání uplatnění správných hodnotících kritérií. Mezi nejčastější chyby vznikajících při pohovorech patří: halo-efekt, efekt zrcadlení, stereotyp, osobní chemie, hledání přesné napodobeniny, nedostatečná vyváženost hodnocení.

Halo-efekt vzniká v situaci, když je tazatel ovlivněn prvním dojmem z uchazeče. Má-li uchazeč nějakou výraznou vlastnost nebo schopnost, která je pro tazatele atraktivní, tato vlastnost zastíní uchazečovy nedostatky a vytvoří dojem, že se uchazeč na danou pracovní pozici hodí.

Efekt zrcadlení vzniká tehdy, když je rozhodnutí o výběru uchazeče ovlivněno podobou uchazeče s tazatelem. Nejen vlastnostmi, ale také pracovními zkušenostmi, místem studia, zájmy, ad.

Hledání přesné napodobeniny je další z velmi častých chyb při výběru zaměstnanců. Osoba odpovědná za výběr zaměstnanců se snaží najít přesně takového člověka, který již na dané pracovní pozici pracoval a osvědčil se. Nejčastěji se hledají takoví zaměstnanci, kteří vykonávali úplně stejnou práci ve stejném oboru a v podobném podniku.

Stereotypy jsou předsudky vůči uchazečům, které si tazatel přiřadí do určité skupiny lidí a soudí tyto uchazeče na základě společných vlastností všech příslušníků dané skupiny. Příkladem mohou být obézní lidé, lidé nosící nemoderní oblečení, lidé žijící v určitém regionu, muži nosící náušnice, aj.

Nedostatečná vyváženost hodnocení je kladením důrazu na předpoklady uchazeče, které nemusejí být relevantní. Vzniká tak situace, kdy se klade důraz na informace, které jsou irelevantní.

2.4.2.2 Testování uchazečů

Jednou z metod získávání pracovníků je testování uchazečů o zaměstnání. Při této metodě se využívá různých typů testů, mezi které patří: testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnosti, jazykové testy, ad. Všechny tyto testy shrnul Koubek (2007, str. 175) do jedné skupiny s názvem „*Testy pracovní způsobilosti*“. Výhodou testů pracovní způsobilosti je jejich objektivita vůči všem uchazečům, neboť každý uchazeč má stejné možnosti ukázat, co dokáže. Rovněž uchazeči, kteří nemají dostatečné vzdělání a praktické zkušenosti v oboru, mají možnost ukázat své schopnosti, znalosti i dovednosti.

Mezi nejznámější a nejčastěji používané testy pracovní způsobilosti patří testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností.

Testy inteligence spočívají v měření duševní, smyslové a mechanické dispozice uchazeče o danou pracovní pozici. Podle portálu Jobs.cz (jobs.cz 2012) ukazují testy inteligence, jak uchazeč rozumí číselným vyjádřením, jak si poradí s psaným textem, jak dokáže abstraktně myslet, jakou má krátkodobou paměť, apod. V dřívější době se používal tzv. IQ test, jež obecně měří inteligenci člověka, ale tento typ testů udává pouze jedno výsledné číslo, které udává pouze celkovou inteligenci člověka. Inteligence je však strukturovaná do více částí. Proto se spíše používají

oddělené testy, které měří právě zmíněnou práci s čísly, s textem, s abstraktním myšlením a ve výsledku má personalista souhrnnou informaci o uchazeči.

Testy osobnosti slouží, podle portálu tcconline.cz (2014), k zjištění informací o základních osobnostních charakteristikách uchazeče, o jeho pohledu na svět, o způsobech rozhodování a preferovaných činnostech, pomocí kterých může personalista odhadnout možnosti dalšího rozvoje uchazeče. Jak uvádí Dvořáková (2010, str. 141) hlavní důvod pro testování uchazečů pomocí osobnostních testů je, „zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký rizikový faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce“.

Testy osobnosti se nejčastěji provádí pomocí dotazníků Typologie MBTI. Jak tvrdí Kovács (2011), typologii MBTI vytvořily I. Myersová a K. Briggsová na základě poznatků známých psychologů C. G. Junga, G. Allporta aj. Jedná se o kombinace čtyř dvojic písmen, na základě kterých může vzniknout šestnáct možných variant osobnostních typů. Tyto kombinace zachycuje tabulka 2.4. Jednotlivé osobnostní typy se vyznačují specifickým chováním

Tab. 2.4 Šestnáct základních osobnostních typů

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	Legenda: E – extrovert x I – introvert S – smysly x N – intuice T – myšlení x F – cítění P – vnímání x J – usuzování		
ISTP	ISFP	INFP	INTP			
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP			
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ			

Zdroj: Kovács (2011, str. 32)

Testy schopností jsou podle Šikýře (2012) skupinou testů, které umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazeče o zaměstnání, které jsou potřebné k vykonávání dané pracovní pozice. Tento druh testu probíhá formou vykonávání modelových situací, při kterých se posuzují motorické schopnosti, manuální zručnost, prostorová orientace, administrativní schopnosti, vlohly aj. Nejčastěji uváděnými příklady v literatuře jsou: test psaní na počítači, zpracovávání korespondence, vytváření grafických schémat.

Veškeré testy pracovní způsobilosti se považují jako doplňkový nástroj při výběru zaměstnanců a není vhodné je použít jako jedinou metodu pro výběr zaměstnanců. Doporučují se proto kombinovat s jinými metodami výběru zaměstnanců.

2.4.2.3 Assessment Centre

Podle Thorntna III (2006) je assessment centre metoda, která využívá situačních testů k tomu, aby umožnila pozorování specifického chování účastníků. Komplexnost této metody není dána jen možností modelování a měnění „situačních testů“, ale i tím, že účastníci procházejí obdobnými situacemi několikrát a jsou hodnoceni současně několika nezávislými pozorovateli.

Při projektování assessment centre je nezbytná spolupráce s odborníky. Ti musí pomoci převést volně definované požadavky na kandidáta do jejich operacionalizovatelné (měřitelné, nějak zjistitelné) podoby, navrhnout způsoby a metody jejich zjišťování a zajistit odborné zaškolení hodnotitelů.

V současné personální praxi se assessment centry rozumí často situace, kdy účastníci řeší (společně či individuálně) nějaký problém, případovou studii, hrají určitou roli a (případně) absolvují nějaké psychodiagnostické vyšetření. Assessment center jako metoda však nabízí mnohem širší možnosti (individuální prezentace, zjišťování faktů - osobně nebo telefonicky, skupinové diskuse nejrozmanitějších druhů a podob) a především se většinou vytrácí vedlejší, ale důležitý produkt této metody, a to je poskytnutí zpětné vazby účastníkům (a s tím související výcvikový náboj, který je zde obsažen vždy a jehož využití je možné s minimálními dalšími náklady).

2.4.2.4 Reference

Další v praxi doporučovanou metodou výběru jsou reference o budoucích zaměstnancích. Vyžádání referencí na jednotlivé uchazeče, a to nejčastěji od bývalých zaměstnavatelů se děje jak písemně (posudek od bývalého zaměstnavatele), tak ústně (nejčastěji telefonicky).

Jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnavatelé žádají pracovní posudky na uchazeče o zaměstnání, je snaha doplnit si o uchazeči informace, které potřebují.

Dalším důvodem může být obava, že uchazeč nemusí při pohovoru sdělit všechny skutečnosti týkající se jeho pracovních zkušeností.

Získávání referencí je citlivá záležitost a je třeba postupovat uvážene. Pokud uchazeč neuvede konkrétní referenční osoby ve svém životopise, je třeba ho o tyto údaje požádat. Není etické využít např. svých vlastních kontaktů u bývalého zaměstnavatele, aniž bychom uchazeče předem informovali. Zaměstnavatelé totiž nejsou oprávněni podávat informace o svých (i minulých) zaměstnancích bez jejich souhlasu. Není to však jediný možný zdroj informací. Např. pro pozice obchodního manažera mohou být vhodným zdrojem referencí i obchodní partneři.

Velmi nebezpečné je zdání, že reference jsou objektivnější a platnější než to, co o sobě říká uchazeč. I reference jsou ale jen subjektivní názor. Může však nastat opačná situace: někteří zaměstnavatelé téměř vždy poskytují velmi dobrá doporučení.

2.4.3 Rozhodnutí o přijetí

Poté co personalisté shromáždí a utřídí potřebné informace získané od jednotlivých uchazečů, mohou začít s výběrem nejvhodnějšího kandidáta. K tomu jim slouží různé metody porovnávání pracovníků, které Hroník (2007) dělí na:

- metody zatřídění,
- metody bodování a pořadí,
- metody srovnávání každého s každým.

Mezi **metody zatřídění** patří metoda „ano-ne“ a metoda „A, B, C, D“.

- **Metoda ANO – NE** se používá u porovnávání kandidátů na základě jednoho kritéria a je vhodná pro postupnou eliminaci kandidátů.
- **Metoda A, B, C, D** se používá k rozřazení kandidátů do čtyř skupin. Příkladem mohou být skupiny: vyhovující (A), vyhovující s výhradou (B), nevyhovující (C) a vyhovující na jinou pracovní pozici (D).

Metody bodování a pořadí

- **Metoda bodování** se provádí průběžně během výběru uchazečů, podle předem stanovené stupnice. Je potřeba si předem stanovit hodnoty a vyjasnit

si, co která hodnota znamená. Nejčastěji se používají stupnice, u nichž neexistuje středová hodnota. Př. 0-4, 1-6.

- **Metoda pořadí**, při níž dáváme uchazeče na jednu přímku v jednom či více kritériích.

Mezi **metody srovnávání každého s každým** patří metoda „párového srovnání“ a metoda „pro a proti“.

- **Metoda párového srovnání** slouží ke srovnání více kandidátů najednou na základě bodových hodnot, které přiřadíme při průběžném bodování uchazečů. Na základě výsledku jednotlivých uchazečů sestavíme pořadí podle úspěšnosti.
- **Metoda pro a proti** je uplatňována především v konečné fázi hodnocení, kdy srovnáváme dva až tři nejvhodnější kandidáty. Sumarizace „všech pro a proti“ jednotlivých uchazečů určí nejvhodnějšího kandidáta. Pro stanovení výsledku je možno použít metodu prostého pořadí.

Poté co organizační pracovníci zodpovědní za výběr zaměstnance vyberou nejvhodnějšího kandidáta, následuje předání nabídky práce. Tuto nabídku však není uchazeč povinen přijmout. Není-li uchazeč v dostatečné míře vnitřně motivován k nástupu na pracovní pozici, tuto nabídku odmítne. Tato situace však nastává jen zřídka. Ve většině případů uchazeč nabídku akceptuje a následují formální procedury spojené s přijetím vybraného uchazeče na pracovní pozici.

3 Charakteristika organizace

Tato kapitola se zabývá popisem vybrané organizace a jejím předmětem podnikání. Jelikož si firma přeje zůstat v anonymitě, bude o ní dále psáno jako o organizaci XY.

3.1 Představení organizace XY

Společnost XY je akciovou společností, která působí v oblasti těžkého průmyslu (hlavně kovárenství) a strojírenství. Ačkoli je tato společnost poměrně mladá, navazuje na více než stoletou tradici a historii její předchůdců. Bohatá historie a správné řízení posunuly společnost XY mezi první tři největší podniky v České republice v oblasti kovárenství.

V současné době má společnost XY průměrně 395 zaměstnanců a její roční tržby činí více než 750 miliónu korun. Každoročně tržby rostou zhruba o dvě procenta, k čemuž napomáhá vysoké množství certifikací, inovační a vývojové aktivity společnosti a v neposlední řadě zvýšená komunikace se zahraničím.

3.2 Poslání, cíle a hodnoty společnosti XY

Pomocí hodnot a cílů se společnost XY snaží dosáhnout svého poslání, jež je, podle interních dokumentů společnosti, *„spolehlivá služba všem zákazníkům a maximální důraz kladený na kvalitu a vývoj našich výrobků.“* Hlavním cílem společnosti XY je *„trvalé zlepšování kvality výrobků dodávaných za příznivou cenu“* pomocí něhož usiluje o udržení současných zákazníků. Rovněž se společnost soustředí na správné a účelné motivování zaměstnanců, jež svými znalostmi a zkušenostmi tvoří základ a záruku úspěchu.

Pro dosažení svého poslání se společnost XY řídí následujícími hodnotami:

- orientace na tradičně vysokou kvalitu výrobků,
- spolehlivé poskytování služeb současným i budoucím zákazníkům,
- uplatňování tvořivého přístupu k vývoji nových výrobků a technologií,
- usilování o růst finanční hodnoty podniku rozvojem výroby a obchodu,
- dělání maxima pro udržení dlouhodobé hospodářské stability,
- skýtování jistoty pro schopné a poctivé zaměstnance,
- dodržování bezpečnosti práce,
- respektování zdravého životního prostředí.

3.3 Předmět podnikání společnosti XY

Ačkoli má společnost více než sto letou historií, hlavní předměty podnikání se s průběžnými změnami majitelů a názvů společnosti nezměnily. Společnost XY je z většinové části zaměřená na výrobu výkovků a komponentů pro kolejová vozidla, jež vyváží do více než dvaceti zemí. Mezi hlavní předměty podnikání patří:

- kovářství,
- vývoj, konstrukce, výroba, prodej, servis, opravy a modernizace osobních a nákladních kolejových vozidel, hnacích i hnacích, včetně jejich dílů, pohonných systémů a speciálních strojů, výkovků a výlisků - průmyslová živnost,
- výroba kolejových vozidel pro nákladní dopravu včetně výroby podvozků.

Výše uvedené hlavní předměty podnikání dále doplňují další, neméně důležité předměty podnikání, mezi které patří:

- zámečnictví,
- kovoobráběčství,
- nástrojářství,
- pronájem bytových a nebytových prostor,
- ostatní vzdělávání dospělých, aj.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost XY se zabývá převážně výrobou komponentů a výkovků pro kolejová vozidla. Hlavními výrobky jsou nárazníky, tažné háky, šroubovky a táhlová ústrojí pro nákladní a osobní kolejová vozidla a lokomotivy. Rovněž jsou zde vyráběny výkovky a výlisky pro železniční průmysl, které slouží jak pro výrobu nových železničních vozů, tak i pro opravy a rekonstrukci již používaných vozů.

I když se společnost soustředí z větší části na kolejová vozidla, působí rovněž v dalších průmyslových oblastech. Společnost vyrábí dílce pro stavební stroje, nákladní automobily, zemědělské stroje, důlní stroje a rovněž dílce pro hutnictví a energetiku.

Společnost XY má jednu dceřinou společnost, jejímž předmětem podnikání je:

- rozvod tepelné energie,
- distribuce elektřiny,
- výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona.

3.4 Dělení zaměstnanců

Pro zajištění veškerých pracovních potřeb využívá organizace XY tři skupiny zaměstnanců. Tyto skupiny jsou uvedeny v pracovním řádu a kolektivní smlouvě. Kolektivní smlouva rovněž uvádí základní mzdové sazby, příplatky, osobní ohodnocení, prémie, odměny aj. pro jednotlivé pracovní pozice v dané skupině zaměstnanců. Mezi skupiny zaměstnanců patří:

1. výrobní dělník,
2. nevýrobní dělník,
3. technicko-hospodářský pracovník (dále jen THP).

Všichni zaměstnanci jsou zařazeni na svou pracovní pozici v organizační struktuře (viz. příloha č. 1).

Výrobní dělník

Výrobní dělník je takový zaměstnanec, který se přímo účastní vytváření hodnot. Jednotlivé profese výrobních dělníků jsou zachyceny v příloze č. 2.

Nevýrobní dělník

Mezi nevýrobní dělníky patří zaměstnanci, kteří se přímo nepodílí na vytváření hodnot pro organizaci. Jedná se o činnosti podporující výrobní činnosti a zabezpečující plynulý a efektivní chod výroby. Soupis jednotlivých profesí nevýrobních dělníků je uveden v příloze č. 3.

THP

Mezi THP patří zaměstnanci, kteří působí v oblasti administrativy, řízení a techničtí pracovníci. Výčet všech technicko-hospodářských (dále jen TH) pracovních pozic je uveden v příloze č. 4.

V případě, že je poptávka po produktech společnosti XY vyšší, než je společnost schopna uspokojit s aktuálním stálým počtem zaměstnanců, vstupují na „scénu“ tzv. **agenturní zaměstnanci**. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou najímáni od různých organizací pro vykonávání krátkodobých, popř. dlouhodobých pracovních činností.

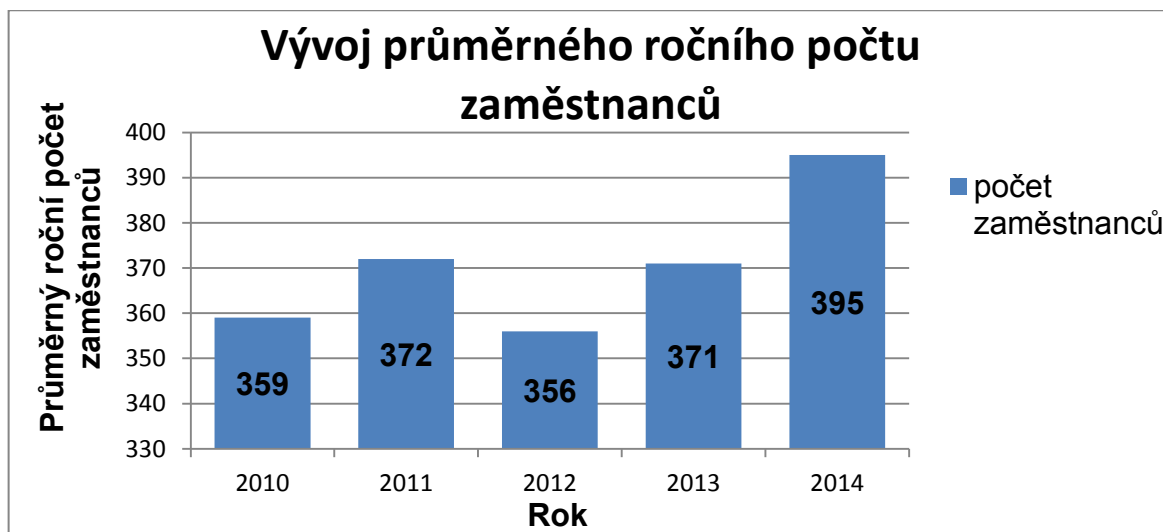
3.5 Vývoj zaměstnanosti

Na začátku roku 2015 měla společnost XY celkem 395 kmenových zaměstnanců. Jelikož se jedná o začátek roku, není možné předem určit konečnou průměrnou hodnotu počtu zaměstnanců v roce 2015. Z toho důvodu je třeba soustředit se na posledních několik celých, uplynulých let. V grafu 3.1 je zachycen vývoj zaměstnanců od roku 2010 až po rok 2014.

Průměrný stav zaměstnanců v roce 2010 je ovlivněn dopadem ekonomické krize na chod podniku. Oproti roku 2009 klesl průměrný počet zaměstnanců o 30. V průběhu roku 2011 počet zaměstnanců začal opět růst a průměrný počet zaměstnanců vzrostl na 372.

Ekonomická situace společnosti, jež byla důsledkem ekonomické krize, si vyžadovala rapidní změnu, a proto došlo na konci roku ke schválení reorganizačních změn. Tyto reorganizační změny měly za následek snížení stálého počtu zaměstnanců o 16. V následujících letech se vývoj zaměstnanosti ve společnosti XY dostal do zmiňovaného rostoucího trendu.

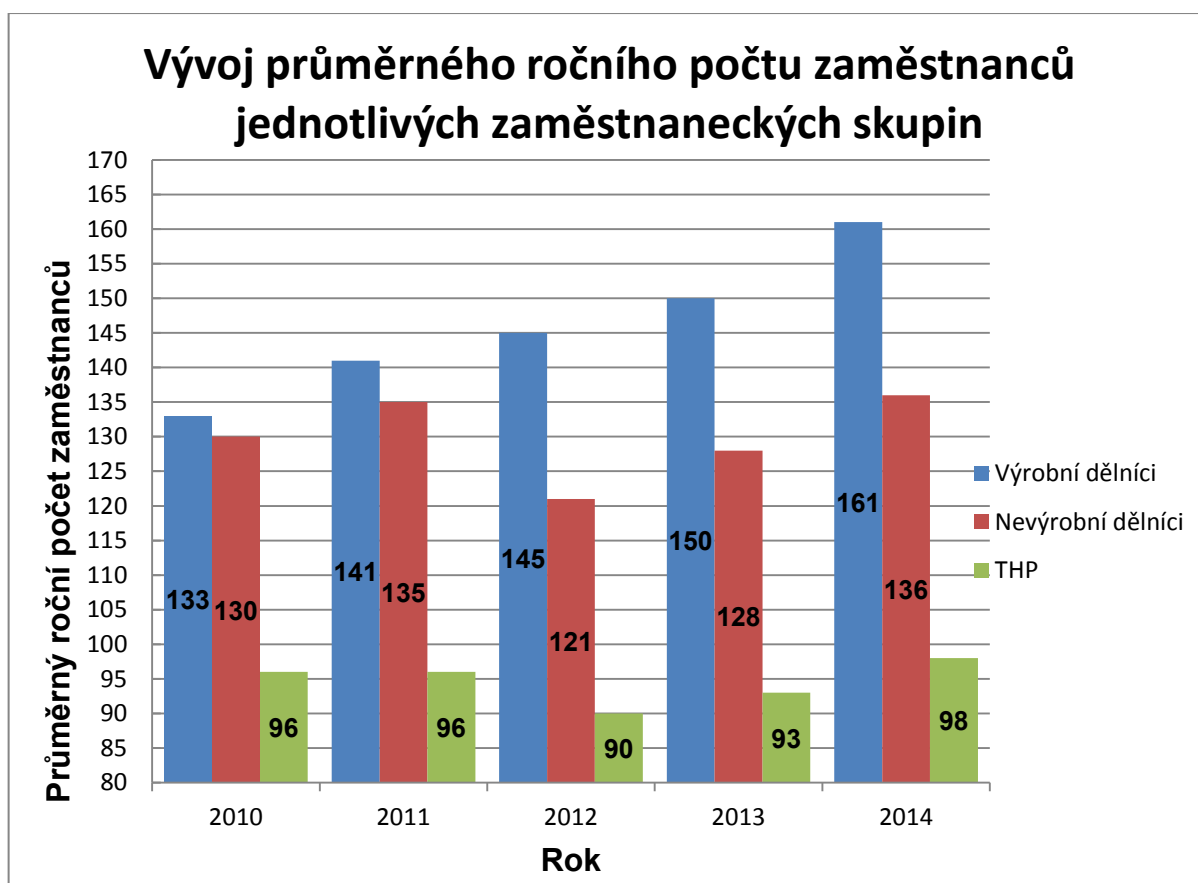
Graf 3.1 Vývoj průměrného ročního počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv společnosti XY

Vývoj počtu zaměstnanců na dělnických a TH pracovních pozicích zachycuje graf 3.2. Tento graf podrobněji zachycuje vývoj zaměstnanosti z hlediska jednotlivých pracovních pozic. Ačkoli byl rostoucí trend počtu zaměstnanců v roce 2012 přerušen reorganizací a dopadem ekonomické krize, výrobních dělníků se tento druh přerušení nedotkl. Počet výrobních dělníků za posledních pět let stále rostl. Tato skutečnost byla zapříčiněna reorganizací, v důsledku níž byli někteří nevýrobní dělníci převedeni do sekce výrobní, což mělo za následek snížení počtu nevýrobních dělníků a zvýšení počtu dělníků výrobních. Z toho vyplývá, že snižování počtu zaměstnanců bylo podmíněno snížením počtu pracovních míst v nevýrobní sekci a v sekci THP.

Graf 3.2 Vývoj průměrného ročního počtu zaměstnanců jednotlivých zaměstnaneckých skupin



Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv společnosti XY

Se změnou průměrného počtu zaměstnanců v organizaci XY přímo souvisí počty a důvody odchodů zaměstnanců. V tabulce 3.3 jsou zachyceny počty odchodů zaměstnanců od roku 2010 do roku 2014.

Tab. 3.3 Počet výstupů a vstupů zaměstnanců za období 2010 - 2014

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Počet výstupů	Počet vstupů
2010	359	30	27
2011	372	54	44
2012	356	26	41
2013	371	16	41
2014	395	45	55

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Odchody zaměstnanců byly způsobeny ve většině případů skončením sjednané pracovní doby, odchodem zaměstnanců na starobní a předčasný starobní důchod a dobrovolným odchodem. V roce 2011 a 2012 došlo k odchodu zaměstnanců z důvodu reorganizačních změn.

4 Analýza získávání a výběrů zaměstnanců v organizaci

V této kapitole je podrobně zachycen proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY.

4.1 Identifikace potřeb pro obsazení volné pracovní pozice

Při identifikaci potřeb vychází personální útvar společnosti XY ze dvou zdrojů potřeb. Prvním zdrojem potřeby obsazení volného pracovního místa je roční plán společnosti. Druhým zdrojem jsou požadavky vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů.

4.1.1 Roční plán společnosti

Roční plán společnosti je sestavován finančním úsekem společnosti a obsahuje, mimo jiné, i plány personálních činností na celý následující rok. Obsah personálních činností zahrnuje plány motivace zaměstnanců, zajišťování potřebného množství zaměstnanců v daných obdobích, adaptační plány, plány propagačních akcí, aj. činnosti spadající pod správu personálního útvaru.

Množství potřebných zaměstnanců ve společnosti XY pro následující rok je stanoven podle počtu normohodin potřebných k vyprodukování plánované produkce. Na základě počtu normohodin jsou poté vypočítány odhady počtu zaměstnanců a personální útvar má na starost zajištění těchto zaměstnanců.

4.1.2 Požadavky vedoucích pracovníků

V případě, že útvar potřebuje obsadit volnou pracovní pozici, popř. nově vzniklou pracovní pozici, musí vedoucí pracovník daného útvaru zažádat personální útvar o zahájení procesu získávání a výběru pracovníků. Iniciátorem tohoto procesu jsou neplánované volné pracovní pozice, vzniklé úmrtím zaměstnance, rezignací, výpovědí, aj. V těchto případech je vedoucí pracovník daného úseku povinen předložit informace, které jsou potřebné pro podpoření požadavků k zajištění zaměstnance na danou pracovní pozici, např. odůvodnění podání výpovědi zaměstnanci.

4.2 Schválení potřeby pro obsazení volné pracovní pozice

Je-li správně identifikovaná potřeba obsazení volné pracovní pozice, následuje proces schválení potřeby. V tomto procesu personální útvar zpracuje dostupné informace jak ročního plánu, tak z požadavků vedoucích pracovníků a projedná je s

generálním ředitelem společnosti. Generální ředitel sleduje, zda je požadavek v souladu s rozpočtovanými stavy zaměstnanců pro jednotlivé útvary. V případě, že generální ředitel potřebu obsazení volné pracovní pozice schválí, započne samotný proces získávání zaměstnanců.

V případě, že generální ředitel vyjádří záporný výrok, začne přezkoumávání potřeby obsazení volné pracovní pozice. Při přezkoumávání se shromažďují informace o potřebě obsadit pracovní pozici, o alternativních možnostech obsazení pracovní pozice, mezi které patří sloučení s jiným pracovním místem, zrušení pracovního místa, dočasné neobsazení pracovního místa, vykonávání práce pomocí přesčasů. Rovněž je možné pracovní místo pokrýt pomocí zaměstnanců, kteří mají pozměněný pracovněprávní vztah formou dohod o provedení práce.

Výše zmíněný proces schvalování potřeby obsazení volné pracovní pozice je benevolentnější v případě obsazování dělnických pracovních pozic. Při obsazování dělnických pracovních pozic na základě plánovaného, rozpočtovaného stavu zaměstnanců, schvalovací roli generálního ředitele vykonává personální manažer.

4.3 Vytvoření profilu kandidáta

Dříve, než je zahájen proces získávání zaměstnanců, je nutné definovat požadavky na budoucího pracovníka, neboli vytvořit profil kandidáta o danou pracovní pozici. Firma XY využívá pro stanovení profilu kandidátů spolupráce personálního úseku a vedoucích útvaru, na nichž budoucí zaměstnanci budou působit.

Profil kandidáta se vytváří na základě znalostí a zkušeností vedoucích pracovníků, znalostí a zkušeností personalisty a popisu pracovního místa. Popisy jednotlivých pracovních míst jsou popsány v **katalogu prací podle dělnických profesí a tarifních stupňů pro dělnické pozice**. Zde jsou uvedeny charakteristiky jednotlivých dělnických pozic, sepsány pracovní úkony prováděné jednotlivými dělníky a soupis pravomocí a odpovědností dané pracovní pozice.

Při vytváření profilu kandidáta pro obsazení TH pracovní pozice se nevyužívá katalog prací podle dělnických profesí a tarifních stupňů pro dělnické pozice, ale podkladem je **soupis TH pracovních pozic**. V tomto soupisu je popsáno více než 70 TH pracovních pozic a jejich náležitosti.

4.4 Získávání zaměstnanců

V závislosti na charakteru pracovní pozice, neboli, jedná-li se o pozici dělníka nebo THP, se stanoví vhodné metody pro získávání pracovníků, které budou použity během procesu získávání zaměstnanců.

4.4.1 Proces získávání zaměstnanců na dělnické pozice

Chystá-li se organizace nabírat nové zaměstnance na dělnické pracovní pozice, musí si zvolit zdroj získávání zaměstnanců. Organizace XY využívá při obsazování dělnických pozic z devadesáti procent vnější zdroje. Vnitřní zdroje jsou zde využívány převážně z důvodu nutnosti rychlého obsazení pracovního místa.

Organizace XY dělí dělnické profese na výrobní a nevýrobní. Jelikož firma provozuje taktiku zaměstnávání výrobních dělníků na některé nevýrobní dělnické pozice, má k dispozici nadbytek výrobních dělníků, které může v případě zvýšení produkce okamžitě převést do výrobního procesu. Z dlouhodobého hlediska však vzniká neobsazená pracovní pozice v nevýrobním úseku a je nutné ji obsadit novým zaměstnancem z externího prostředí.

Pro oslovení potenciálních uchazečů o pracovní pozici využívá firma několik metod získávání zaměstnanců. Níže jsou uvedeny všechny metody, které firma využívá, v pořadí, sestaveném na základě individuálních firemních preferencí:

1. vlastní evidence minulých uchazečů o stejnou nebo podobnou pracovní pozici,
2. úřady práce,
3. doporučení současného zaměstnance,
4. vzdělávací instituce,
5. inzerce na internetových stránkách firmy,
6. personální agentury.

Personální útvar si pro potřeby získávání zaměstnanců vede **vlastní evidenci uchazečů** o různé pracovní pozice ve firmě. V této evidenci jsou vedení všichni uchazeči, kteří byli v minulosti přizváni k výběrovému řízení, ale neobstáli. Tito lidé mohou mít vlohy pro jiná pracovní místa a z toho důvodu jsou evidováni pro budoucí potřebu. Rovněž jsou zde zapsáni uchazeči, kteří se sami firmě nabídli, ale z důvodu naplnění personálních stavů byli odmítnuti.

Součástí vytvoření volného pracovního místa je podání ohlášky příslušné krajské pobočce **Úřadu práce** (UP). Organizace XY podává ohlášení pracovnímu úřadu pomocí internetu prostřednictvím integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí. Díky tomu se UP stává zdrojem potenciálních zaměstnanců.

Prostřednictvím UP získává organizace nemalé množství uchazečů, kteří odpovídají požadavkům pracovní pozice. Pracovníci UP nabízejí pracovní pozice těm uchazečům, kteří odpovídají popisu pracovního místa, který je součástí ohlášky a tím vykonává prvotní třídění uchazečů. Toto třídění šetří čas personálnímu oddělení a tím zefektivňuje proces získávání vhodných uchazečů.

Prostřednictvím spolupráce s UP sdílí nabídku volných pracovních míst na portálu EURES (z angl. European Employment Services = Evropské služby zaměstnanosti), který nabízí veřejné služby zaměstnanosti všech 28 členských států EU, dále členské země EHP Island, Lichtenštejnsko, Norsko a Švýcarsko.

Jednou z preferovaných metod získávání zaměstnanců je **doporučení současného zaměstnance**. Touto, často využívanou metodou si firma zajišťuje serióznost a spolehlivost uchazeče. Má-li zaměstnanec tolik důvěry v uchazeče, za kterého je ochoten se přimluvit a riskovat své dobré jméno, je možné usoudit, že je tento uchazeč seriózní a vhodný pro organizaci.

Jedním ze zdrojů uchazečů k procesu získávání zaměstnanců jsou **vzdělávací instituce**. Organizace XY spolupracuje s několika středními průmyslovými školami a nabízí možnost praktického využití schopností a dovedností studentů prostřednictvím odborné praxe. Mezi spolupracující školy patří: Střední odborné učiliště strojírenské v Kopřivnici a Střední průmyslová škola Zlín. Osvědčil-li se student na dané pracovní pozici a personální útvar po konzultaci s vedoucím úseku, na kterém odborná praxe probíhala, vyhodnotí studenta za vhodného kandidáta na danou pracovní pozici, nabídne studentovi, aby po ukončení studia nastoupil na danou pracovní pozici.

Studentům, kteří neabsolvovali odbornou praxi v organizaci XY je předán informační leták s popisem organizace a zároveň jsou pozváni k budoucím výběrovým řízením, která ve firmě budou probíhat v budoucnu.

Organizace XY ohlašuje volné pracovní místo pro případné zájemce také prostřednictvím firemních **internetových stránek**. Na internetových stránkách je

zveřejněna stručná charakteristika volného pracovního místa. Součástí nabídky pracovního místa je pro zájemce přiložen online dotazník (příloha č. 5).

Poslední metodou získávání zaměstnanců je využití **personálních agentur**. Personální agentury organizace XY využívá převážně pro získání pracovníků na krátkou dobu. Jedná se o pracovníky, kteří v organizaci pracují na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti. Je-li efektivita všech výše uvedených metod nulová, jsou rovněž personální agentury využívány pro získávání stálých zaměstnanců. Z důvodu vysokých nákladů jsou personální agentury využívány minimálně.

Pro získávání zaměstnanců využívá organizace následující personální agentury:

1. JOMA-G CZ, s.r.o.,
2. agentura EKPERA, s.r.o.,
3. Personal fabric - agentura práce, a.s.,
4. WH4U Agency, s.r.o.

4.4.2 Proces získávání THP z interních zdrojů

Pro zajištění volných TH pracovních pozic, využívá organizace XY z větší části interní zdroje zaměstnanců. Jedná se o současné zaměstnance, kteří pracují na dělnické pozici, popř. na nižší TH pracovní pozici.

Jelikož je proces získávání a výběru zaměstnanců založen převážně na finančních plánech organizace, je možné s předstihem vybrat budoucí, vhodné adepty z řad současných zaměstnanců na vznikající nové pracovní pozice. Tyto adepty společnost do doby náboru pomalu připravuje a zaučuje, aby mohli v době vzniku volné pracovní pozice tuto pozici obsadit.

Tento postup získávání (a výběru) zaměstnanců na TH pozice funguje rovněž jako motivace pro zaměstnance na nižších pracovních pozicích. Vidina povýšení a kariérního růstu motivuje k většímu zapojení do chodu organizace a větší produktivitě. Na straně organizace vnikají velké úspory času a finančních prostředků spojených s procesem získávání a výběru zaměstnanců z externích zdrojů. Jedná se o časové a finanční úspory spojené s výběrem a použitím vybraných metod

získávání zaměstnanců z externích zdrojů a s procesem výběrů zaměstnanců, jež zaniká.

4.4.3 Proces získávání THP z externích zdrojů

V případě, že organizace mezi současnými zaměstnanci nenajde vhodného adepta na vznikající/vzniklou volnou pracovní pozici, využije externí zdroje pracovníků. Za této situace využívá obdobné metody získávání zaměstnanců jako u dělnických pozic. Jedná-li se však o pozici s vysokými požadavky, mezi které patří jak manažerské pozice, tak i vedoucí pozice jednotlivých úseku a útvarů, využívá pro zajištění velkého množství uchazečů i metodu inzerce v médiích a headhunting. Jelikož jsou TH pozice podmíněny tříletou praxí v oboru, není možné, pro získávání zaměstnanců na tyto pozice, využít vzdělávací instituce.

Po doplnění seznamu metod získávání pracovníků se změnil pořadí preferencí jednotlivých metod. Pořadí individuální organizační preference vypadá následovně:

1. vlastní evidence minulých uchazečů o stejnou nebo podobnou pracovní pozici,
2. úřady práce,
3. headhunting,
4. doporučení současného zaměstnance,
5. inzerce na internetových stránkách firmy,
6. inzerce v médiích,
7. personální agentury.

Pomocí kontaktů a udržování dobrých vztahů s bývalými zaměstnanci a spolupracujícími organizacemi, získává organizace informace o zaměstnancích konkurenčních nebo spolupracujících organizací. Díky těmto informacím je schopen personální útvar vyhledat a oslovit možné kandidáty na pracovní pozici, a tím zavést do praxe metodu **headhunting**.

Dříve, než se organizace rozhodne využít nákladné personální agentury, zváží možnost využití **inzerce v médiích**. K inzerci využívá organizace tisk, ve kterém jsou zveřejněny jednoduché a krátké inzeráty s názvem pracovní pozice a stručným popisem základních požadavků pracovní pozice (viz. příloha č. 6). Tyto inzeráty jsou zveřejňovány v regionálních denních tiscích, př. Moravskoslezský DENÍK.

4.5 Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů je prvotní fáze procesu výběru zaměstnanců. Hlavní náplní předvýběru, je sběr základních informací o uchazečích, pomocí nichž může personální útvar vykonat prvotní třídění těchto uchazečů. Tyto informace firma získává prostřednictvím zkoumání strukturovaných životopisů, vyplněním firemního dotazníku, potvrzení o profesních způsobilostech, popř. referencí a doporučení.

4.5.1 Životopisy a dotazníky

Prvními zkoumanými dokumenty jsou životopisy uchazečů. Tyto životopisy třídí personální manažer do tří skupin. Do první skupiny jsou zařazeny životopisy, které dostatečně odpovídají požadavkům pracovní pozice. Do druhé skupiny jsou zařazeni uchazeči, kteří neodpovídají požadavkům dané pracovní pozice, ale jejich schopnosti, dovednosti a zkušenosti z praxe mohou být využity pro jinou pracovní pozici, než na kterou se daný uchazeč hlásí. Ostatní životopisy jsou řazeny do skupiny nevyhovující a těmto uchazečům je napsán krátký e-mail obsahující odmítnutí.

Životopis může uchazeč zaslat poštou v písemné podobě, předat osobně kterémukoli personálnímu pracovníkovi organizace, elektronicky na e-mail personálního manažera. Jako alternativa životopisu slouží firemní dotazník, který uchazeč nalezne na internetových stránkách organizace (příloha č. 5), popř. si jej může vyzvednout přímo na personálním oddělení organizace v tištěné podobě (příloha č. 7).

Životopisy a dotazníky jsou tříděny podle dvou kritérií. Hlavním kritériem je praxe v oboru. Druhým kritériem je vzdělání. Jestliže uchazeč vyhovuje oběma kritériím, je telefonicky nebo e-mailem pozván k výběrovému pohovoru. Výše zmíněné kritéria se využívají jak pro dělnické pozice, tak pro TH pozice. U dělnických pozic jsou k výběrovému pohovoru přizváni všichni vhodní uchazeči.

V případě, že se o TH pozici uchází větší počet vhodných uchazečů, personální útvar zahájí konzultace s vedoucími, popř. se spolupracujícími, daných pracovních pozic, aby počet vhodných uchazečů redukoval. Do prvního kola výběrového řízení je po těchto konzultacích pozváno 10 – 12 vhodných kandidátů.

4.6 Výběr zaměstnanců

Po úspěšném absolvování předvýběru jsou všichni vybraní uchazeči pozváni k výběrovému řízení, jehož hlavním úkolem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici.

Výběrové řízení probíhá v souladu s organizační směrnicí Nábor a výběr zaměstnanců v následujícím pořadí:

1. přijímací pohovor s personalistou,
2. odborný/pracovní test,
3. přijímací pohovor na úrovni útvaru (technické interview),
4. rozhodnutí o zaměstnání,
5. informování vybraného uchazeče.

4.6.1 Výběr zaměstnanců na dělnickou pracovní pozici

V praxi je postup výběru zaměstnanců mnohdy modifikován podle charakteru a důležitosti pracovní pozice. Při výběru zaměstnanců na dělnickou pozici často dochází k splynutí prvního a třetího bodu výše uvedeného postupu a proces výběru zaměstnanců má následující podobu:

1. přijímací pohovor s personalistou a vedoucím úseku,
2. odborný/pracovní test,
3. rozhodnutí o zaměstnání,
4. informování vybraného uchazeče.

Rovněž odborné/pracovní testy nemusejí být vždy součástí výběrového řízení. Tyto testy se konají převážně v případech, kdy existuje pochybnost o odborných znalostech a schopnostech uchazeče.

Pohovor s personalistou

Prvním krokem výběrového řízení je pohovor s personalistou. Tohoto pohovoru se účastní jeden uchazeč a personální manažer organizace, který na základě zkušeností a odborných znalostí sám posuzuje uchazeče.

Pohovor má čtyři části. Nejprve se personalista přivítá s uchazečem a obě strany si vyjasní, z jakého důvodu se pohovor koná. Personalista zopakuje

požadavky pracovní pozice uvedené v nabídkách práce a ujistí se, že uchazeč je s těmito požadavky zcela obeznámen.

Druhá část pohovoru je věnována podrobnému rozboru vyplněného dotazníku, popř. životopisu. Personalista se snaží zjistit co nejvíce informací z oblasti praktických znalostí uchazeče. Zjišťuje, jaké práce uchazeč vykonával na předchozích pracovních pozicích, jaké stroje umí obsluhovat, jestli vykonával i jiné, než smluvně dohodnuté pracovní činnosti, s jakými pracovními postupy se při výkonu pracovních činností setkal, atd.

Existují-li pochybnosti na straně personalisty o způsobilosti uchazeče vykonávat pracovní náplň, je k pohovoru přizván nadřízený dané pracovní pozice (mistr), jehož zkušenosti a znalosti jsou využity k hodnocení uchazeče.

Ve třetí části pohovoru se uchazeč spolu s mistrem odeberou na krátkou exkurzi po výrobních prostorách a uchazeč je seznámen s pracovním prostředím. Mistr může požadovat rychlou ukázkou práce na stroji, se kterým se uchazeč v případě nástupu na pracovní pozici dostane do přímého kontaktu.

Po návratu z výrobních prostor je uchazeč seznámen s platovými podmínkami, odměnami, benefity, pracovní dobou, aj. Poté personalista zodpoví otázky uchazeče a s přáním hezkého dne se rozloučí.

Rozhodnutí o zaměstnání

Poté co je pohovor úspěšně zakončen, musí se personalista rozhodnout, zda je uchazeč ten pravý kandidát na danou pracovní pozici. Personalista na základě získaných informací zhodnotí všechny uchazeče. Pokud se pohovoru účastní mistr, dojde ke konzultaci zjištěných poznatků a následné stanovení rozhodnutí.

Rozhodnutí je stanoveno na základě subjektivních názorů personalisty a mistra.

Informování vybraného uchazeče

Informování uchazečů probíhá osobně, telefonicky nebo e-mailem. Způsob informování volí personalista na základě počtu uchazečů na jednu pracovní pozici.

1–3 uchazeči - personalista při pohovoru vyzve uchazeče, aby počkali na rozhodnutí přímo ve firmě.

4–6 uchazečů – personalista informuje uchazeče telefonicky.

7 a více uchazečů – personalista informuje uchazeče o rozhodnutí prostřednictvím e-mailu.

4.6.2 Výběr zaměstnanců na TH pozice

THP jsou lidé, kterým je svěřena vyšší pravomoc při rozhodování a vyšší zodpovědnost za daná rozhodnutí. Z toho důvodu je při výběru těchto pracovníků dodržován přísnější a podrobnější postup celého procesu výběru zaměstnanců. Hlavním rozdílem mezi výběrem zaměstnanců na dělnické pozice a TH pozice je počet výběrových kol. Při výběru zaměstnanců na TH pozice absolvují uchazeči dvě až tři výběrová kola. Počet výběrových kol je závislý na charakteru pracovní pozice a na výkonech jednotlivých uchazečů.

Proces výběru nejvhodnějšího kandidáta na TH pracovní pozici probíhá v následujících krocích:

1. první kolo výběrového pohovoru před výběrovou komisí,
2. druhé kolo výběrového pohovoru před výběrovou komisí a generálním ředitelem,
3. třetí kolo výběrového pohovoru,
4. rozhodnutí o zaměstnání,
5. informování uchazeče.

První kolo výběrového pohovoru

K prvnímu kolu jsou pozváni všichni vhodní adepti, kteří úspěšně prošli předvýběrovým kolem. Pozvání jednotlivých uchazečů je předem naplánováno na danou dobu, aby nedošlo k nadbytečnému čekání. Z hlediska časové náročnosti pohovorů může první kolo výběrového řízení trvat jeden až dva dny. Jednotliví uchazeči jsou pozváni před výběrovou komisí.

Výběrová komise se skládá z personálního manažera, vedoucího úseku a vedoucího útvaru. Součástí výběrové komise může být rovněž technický odborník, který pracuje na pracovní pozici se stejným odborným zaměřením. Všichni členové komise jsou si v průběhu výběrového pohovoru rovni a mohou pokládat otázky

v libovolném množství. Otázky musejí být pracovního charakteru a nesmějí zasahovat do soukromého života uchazeče.

Hlavním úkolem prvního kola je zjistit o uchazeči co největší množství informací z oblasti praxe, vzdělání, mimopracovních aktivitách, aj. Základ pohovoru je životopis uchazeče, popř. firemní dotazník. Tyto dokumenty slouží jako osnova výběrového pohovoru.

Nejprve se komise snaží zjistit veškeré podrobnosti o vzdělání uchazeče. Komise zjišťuje, jakou školu uchazeč vystudoval, jaké kurzy absolvoval, jestli absolvoval odborné studijní praxe nebo stáže v České republice nebo v zahraničí, aj. Součástí je rovněž prozkoumání dokumentů o odborné způsobilosti, diplomů, vysvědčení, certifikátů.

Ve druhé části pohovoru se komise zaměří na získání informací z oblasti praxe. Zjišťují se informace o všech zaměstnáních, kterými uchazeč prošel, jaká byla náplň práce, kterou vykonával, důvody odchodů ze zaměstnání a dochází k prozkoumání referencí a doporučení od minulých zaměstnavatelů.

Komise se z velké části soustředí na mimopracovní aktivity, na vlastnosti, schopnosti a dovednosti uchazeče. Jednotlivé osobnostní charakteristiky požaduje komise potvrdit na konkrétním příkladu ze života. Například, uvede-li uchazeč v životopise, že je přizpůsobivý, komise se zeptá na konkrétní příklad, kdy byla tato osobnostní dovednost použita. Je-li odpověď uchazeče „nevím“, může dojít k pochybnostem na straně komise a uchazeč může působit nedůvěryhodně.

Součástí výběrového pohovoru je exkurze po výrobních prostorách a seznámení uchazeče s organizací. Po skončení prohlídky je uchazeč informován o pracovních podmínkách a finančním ohodnocení. Poté se personální manažer zeptá uchazeče, jestli má zájem o nástup na danou pracovní pozici a dojde k rozloučení.

Po ukončení prvního výběrového kola si organizace vyhrazuje čtrnáct dnů na porovnání uchazečů a výběr 2 – 4 kandidátů, kteří budou pozváni do kola druhého. Během tohoto časového období si členové výběrové komise připravují otázky, které byly opomenuty a jejichž odpovědi mohou ovlivnit konečné rozhodnutí komise.

Druhé kolo výběrového pohovoru před komisí a generálním ředitelem

Do druhého výběrového kola jsou pozváni dva až čtyři uchazeči, kteří nejvíce zaujali výběrovou komisi a které uznala výběrová komise jako vhodnými kandidáty. Druhé kolo výběrového pohovoru probíhá obdobným způsobem jako kolo první. Hlavním účelem tohoto kola je maximalizovat množství informací o jednotlivých uchazečích a seznámit generálního ředitele s vybranými adepty na pracovní pozici.

Veškeré informace z prvního výběrového kola jsou opětovně probírány a doplněny o dříve opomenuté fakta. Také je uchazeč, vyžaduje-li to charakteristika pracovní pozice, podroben testování pomocí testu pracovní způsobilosti, mezi které patří ukázka práce, test osobnosti MBTI, test práce na PC, řešení případových studií, aj.

Rozhodnutí o zaměstnání

Po ukončení druhého výběrového kola se komise sejde a prodiskutuje individuální poznatky z průběhu pohovorů. Následuje jednotýdenní rozhodovací časové období, v jehož průběhu si mohou jednotliví členové komise stanovit konečný názor na jednotlivé uchazeče a navrhnout nejvhodnějšího kandidáta. V následujícím týdnu dojde ke schůzi komise, jejíž součástí je hlasování o nejvhodnějším kandidátovi.

Výsledek hlasování nemusí být vždy jednoznačný. V případě, že dojde k rovnosti hlasů pro více uchazečů, může být pořádáno **třetí výběrové kolo**, do něhož jsou pozváni pouze dva nejvhodnější kandidáti. To probíhá stejným způsobem jako kolo druhé, ale do komise je přizván další člen, např. podřízený dané pracovní pozice.

Druhou možností řešení patové situace, v praxi častěji se vyskytující, je rozhodnutí generálního ředitele. Generální ředitel má právo rozhodnout a vybrat jednoho ze dvou nejvhodnějších kandidátů a tím zrušit potřebu třetího výběrového kola.

Informování uchazeče

K informování uchazeče dojde ve chvíli, kdy je generálním ředitelem schválen vybraný kandidát. Personální útvar kontaktuje vybraného uchazeče telefonicky do tří pracovních dnů od schválení.

4.7 Dotazníkové šetření

K získání informací, které umožní podrobnějšího náhledu na celý proces získávání a výběru zaměstnanců byla použita metoda dotazníkového šetření. Tato metoda je anonymní a díky tomu je možné od zaměstnanců získat dodatečné informace, které z hlediska organizačního postavení ve firmě je nucen zatajit. Z toho důvodu je dotazníkové šetření jednou z nejpoužívanějších metod v malých, středních a velkých podnicích.

Dotazníkové šetření v organizaci XY se uskutečnilo v období od 20. 3. 2015 do 7. 4. 2015. Dotazníky byly rozeslány v papírové a online podobě, jelikož dvě třetiny zaměstnanců nemá vytvořený podnikový e-mail.

Dotazník

Otázky dotazníku mají dvojí charakter. Jednak jsou to otázky identifikačního typu, které slouží k třídění zaměstnanců podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, počet odpracovaných let, pracovní pozice (THP, dělník) a zařazení v organizační struktuře.

Druhý typ otázek je osobního charakteru. Odpovědi na tyto otázky vyjadřují osobní názory a zkušenosti respondentů na celkový proces získávání a výběru zaměstnanců.

Přesná podoba dotazníku je k nahlédnutí v příloze č. 8.

4.8 Výsledky dotazování

Během výše zmíněného časového období bylo rozesláno 348 dotazníků. 148 dotazníků bylo zasláno THP a části nevýrobních dělníků prostřednictvím e-mailu a 200 dotazníků bylo předáno ostatním dělníkům ve výrobních prostorách.

Z celkového počtu 348 rozeslaných dotazníků se vrátilo 186 správně vyplněných dotazníků, což je po zaokrouhlení 54% dotazovaných a 47% všech

zaměstnanců organizace XY. Ze 186 respondentů bylo 50 THP a 136 dělníků. Dotazník nebyl rozesílán všem zaměstnancům z důvodu nepřítomnosti některých dělníků. Nepřítomnost byla zapříčiněna zdravotním stavem zaměstnance, dovolenou, aj.

Proces získávání a výběru zaměstnanců na dělnické pracovní pozice a TH pozice se v mnoha bodech liší (viz. kapitoly 4.1 – 4.6). Z tohoto důvodu jsou dotazníky zpracovávány zvlášť pro THP a zvlášť pro dělníky. Otázky identifikačního typu jsou zpracovány souhrnně pro dělníky a THP, jelikož rozdílnost mezi THP a dělníky v této oblasti nemá vliv na výsledky dotazování.

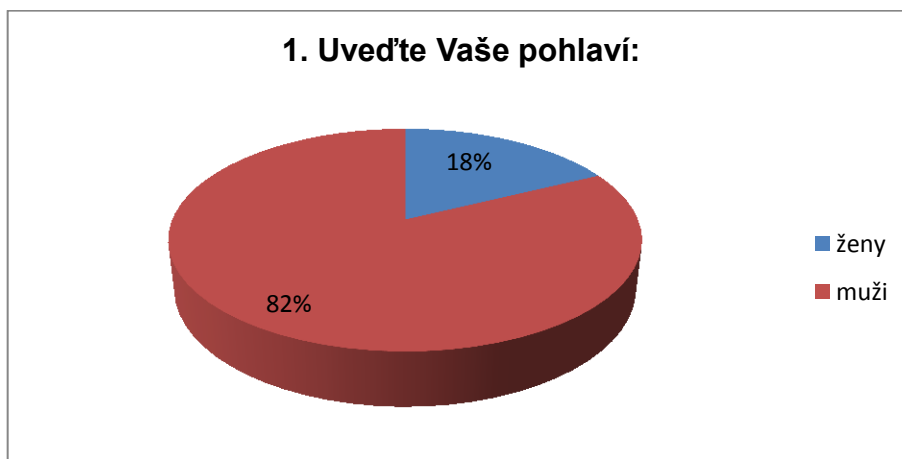
Pro lepší přehlednost jsou data zaokrouhlována na celá čísla. V důsledku zaokrouhlování může dojít k rozdílům v hodnotách plus, minus o 1%.

1. Uveďte Vaše pohlaví:

Ze 187 respondentů bylo 18% žen a 82% mužů. Na základě těchto hodnot je možné prohlásit, že v organizaci pracuje absolutní většina mužů. (viz. Graf 4.1)

Pozici výrobního dělníka zaujímá 100% mužů. Tato skutečnost je dána vysokou fyzickou náročností práce. Ženy jsou zastoupeny pouze na nevýrobních dělnických pozicích a pozicích TH.

Graf 4.1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

V grafu 4.2 jsou zachyceny všechny věkové kategorie organizace XY. Většina respondentů (38%) patří do kategorie 46 – 55 let a tvoří největší věkovou skupinu.

Druhá největší skupina respondentů spadá do kategorie 36 – 45 let (23%). Do kategorií 26-35 let patří 16% respondentů, 56 a více patří 13% respondentů a 18 – 25 let patří 10% respondentů.

Graf 4.2 Věkové kategorie respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

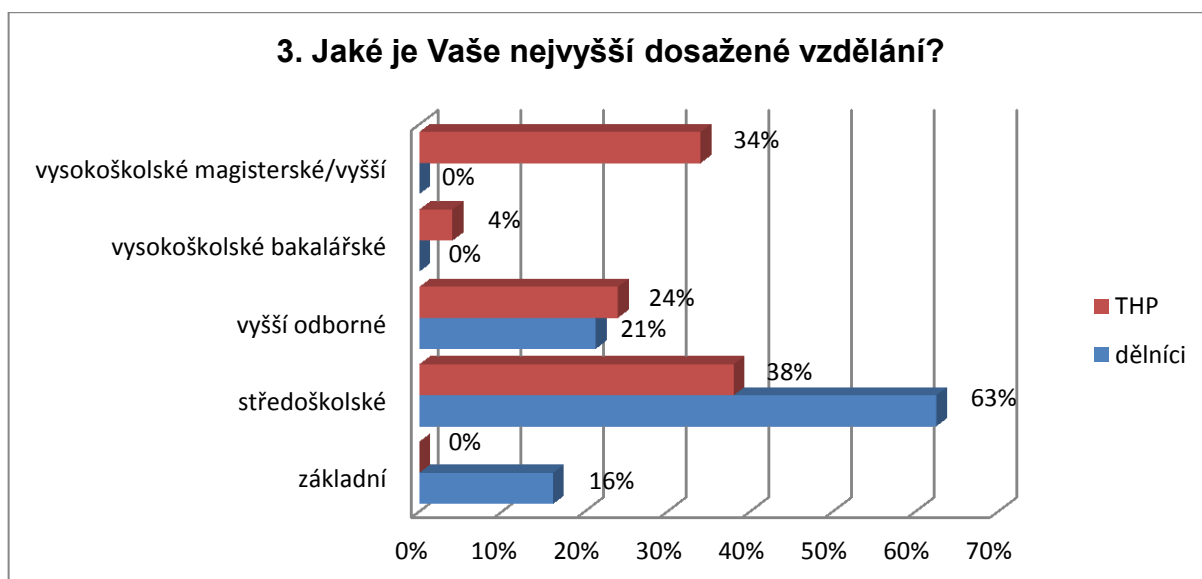
Z hlediska rozdílných požadavků TH a dělnických pracovních pozic, jsou výsledky dotazování na identifikační otázku č. 3 rozpracovány pro jednotlivé skupiny pracovních pozic (THP, dělníci) zvlášť. (viz. Graf 4.3)

Ze 136 dotazovaných dělníků má 63% středoškolské vzdělání, 21 % vyšší odborné vzdělání a 16 % základní vzdělání.

Požadavky TH pracovních pozic v oblasti vzdělání jsou vyšší, než je tomu u pozic dělnických. To má za následek rozdílnou strukturu zaměstnanců podle maximálního dosaženého vzdělání.

Nejvyšší podíl 38% zaujímají středoškoláci. THP se středoškolským vzděláním zaujímají převážně pracovní pozici mistra ve výrobně technickém pracovním úseku. Podíl 34% představují THP s magisterským a vyšším vzděláním. Jedná se hlavně o klíčové pracovníky v oblasti řízení organizace a jednotlivých útvarů a úseků. Do této skupiny patří rovněž zaměstnanci s vysokoškolským bakalářským vzděláním (4%). Poslední skupinu tvoří zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním (24%).

Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

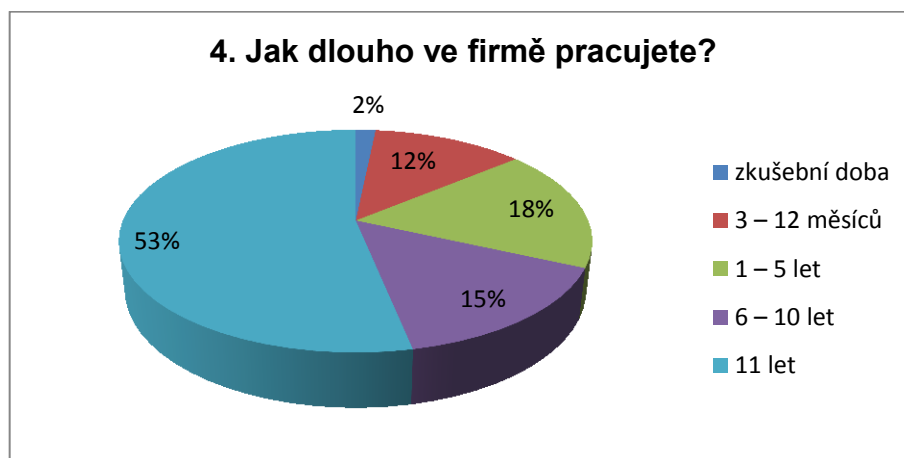


Zdroj: vlastní zpracování

4. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Více než polovina respondentů (53%) pracuje v organizaci déle, než 11 let, což naznačuje, že pracovní podmínky jsou natolik příznivé, že zaměstnanci nemají potřebu odcházet a v organizaci se cítí spokojeně. Podíl 18% respondentů pracuje v organizaci 1 – 5 let. Z velké části se jedná o zaměstnance, kteří nastoupili do organizace po zavedení výše zmíněných reorganizačních změn. Do kategorie 6 – 10 let se řadí 15% a do kategorie 3 – 12 měsíců 12% respondentů. Ve zkušební tříměsíční době pracuje ve firmě 2% dotazovaných. (viz. Graf 4.4)

Graf 4.4 Délka zaměstnání v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

5. Na jaké pozici pracujete?

Z grafu 4.5 vyplývá, že z dotazovaných zaměstnanců pracuje 42% na výrobní dělnické pozici, 31% respondentů pracují jako nevýrobní dělníci a 27% pracuje jako THP.

Graf 4.5 Pracovní pozice



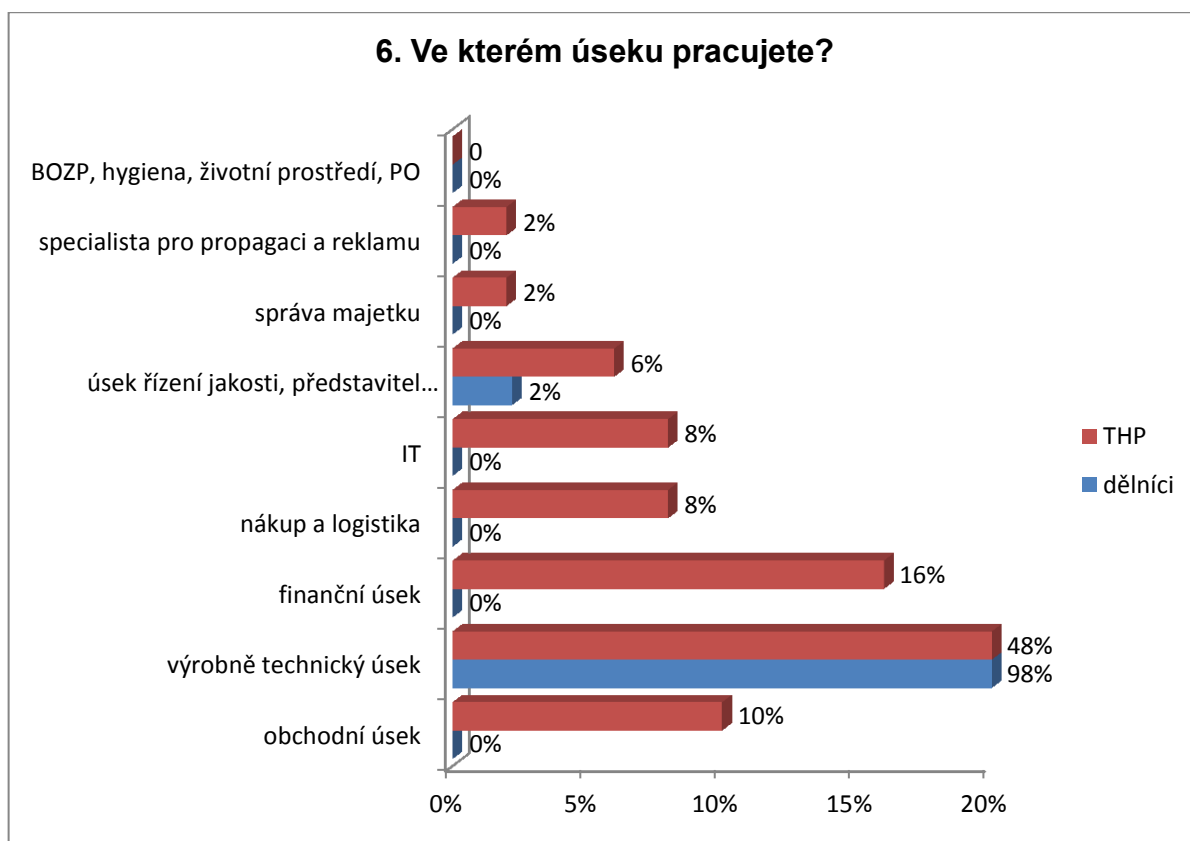
Zdroj: vlastní zpracování

6. Ve kterém úseku pracujete?

Jak vyplývá z organizační struktury společnosti, nejvíce zaměstnanců pracuje ve výrobně technickém úseku (84%). V tomto úseku pracuje 98% dotazovaných dělníků a 48% dotazovaných THP. Zbývá 2% dotazovaných dělníků pracují v úseku řízení jakosti, který tvoří 3% z celkového počtu respondentů.

Zbývají respondenti jsou THP, kteří pracují v ostatních úsecích a zaujímají následující procentní zastoupení v celkovém počtu respondentů: obchodní úsek – 3%, finanční úsek – 4%, nákup a logistika – 2%, IT – 2%, správa majetku – 1% a specialista pro propagaci a reklamu – 1% dotazovaných. Žádný zaměstnanec z úseku BOZP (oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), hygiena, životní prostředí a PO (požární ochrana) se tohoto dotazníkového šetření nezúčastnil. (viz. Graf 4.6)

Graf 4.6 Rozdělení respondentů podle pracovního úseku



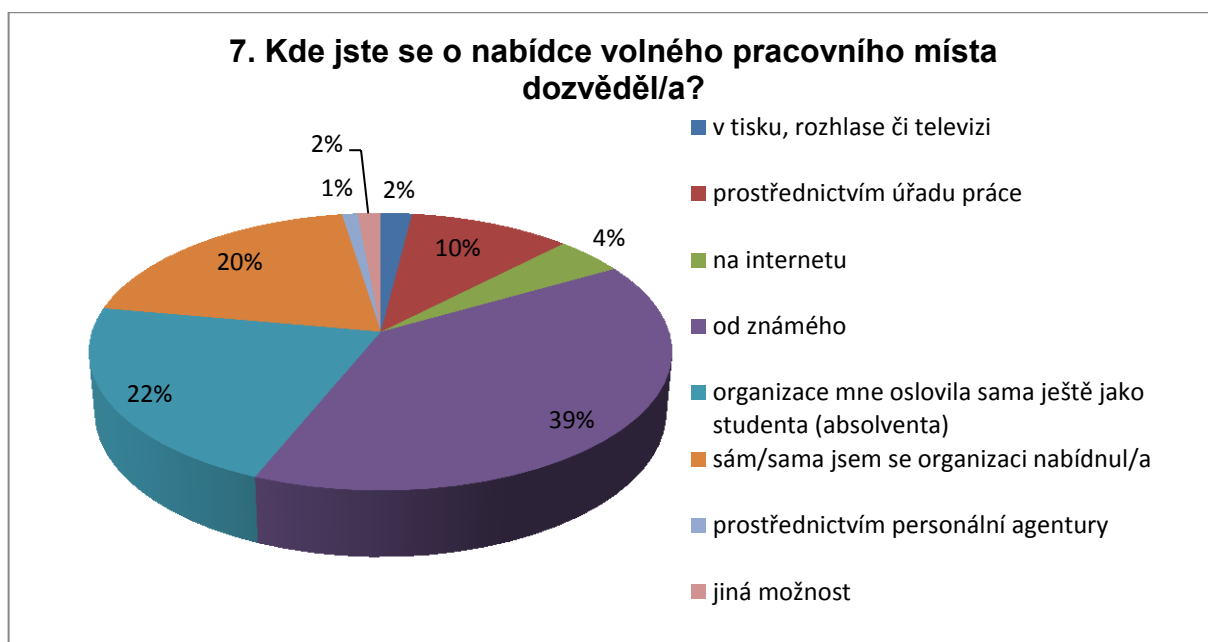
Zdroj: vlastní zpracování

7. Kde jste se o nabídce volného pracovního místa dozvěděl/a?

Nejvíce respondentů (39%) se o nabídce volného pracovního místa dozvědělo od známého. O nabídce volného pracovního místa se 22% respondentů dozvědělo již na škole, kdy byli přímo oslovení organizací. Jedná se převážně o dělníky, kteří studovali střední školy a učiliště. Jedna pětina dotazovaných (20%) se organizaci nabídla sama v důsledku individuálních potřeb jako je potřeba vydělávat a mít zaměstnání, kterou uvedlo 50% těchto respondentů v otázce č. 22. Prostřednictvím spolupráce s UP firma oslovila 10% dotazovaných zaměstnanců. Pomocí internetových stránek firma oslovila 4% respondentů. Inzerce v tisku informovala 2% dotazovaných zaměstnanců a 1% zaměstnanců se o nabídce volného pracovního místa dozvěděla prostřednictvím personální agentury.

Zbývá 2% dotazovaných odpověděla jinou možností. Tři dotazovaní zaměstnanci (2%) uvedli, že pracovní pozice jim byla nabídnuta přímo zaměstnancem firmy, neboli firma využila metodu headhunting. (viz. Graf 4.7)

Graf 4. 7 Úspěšně použité metody získávání zaměstnanců



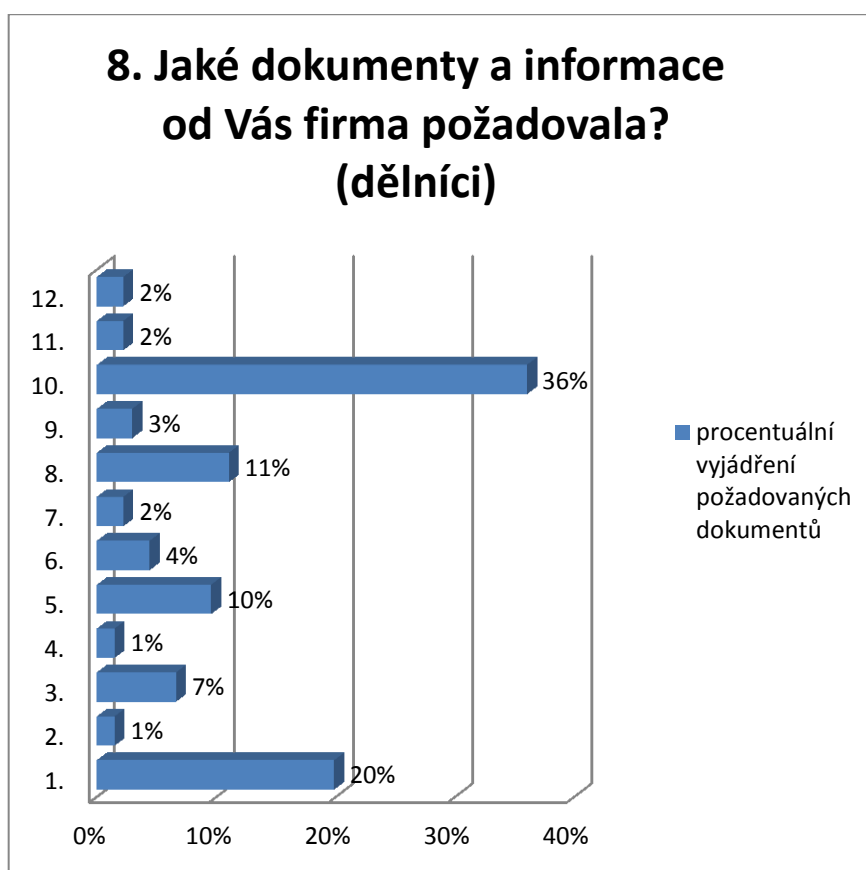
Zdroj: vlastní zpracování

8. Jaké dokumenty a informace od Vás firma požadovala? (lze označit i více možností)

Dělníci

Při procesu získávání a výběr zaměstnanců na dělnické pracovní pozice organizace požadovala po různých uchazečích různé kombinace dokumentů. U 20% uchazečů požadovala organizace pouze životopis, u 1% životopis, osvědčení odborné způsobilosti a vyplněným firemní dotazník, u 7% životopis a reference z předchozího zaměstnání, u 1% životopis a osvědčení odborné způsobilosti, u 10% vyplněný firemní dotazník, u 4% vyplněný firemní dotazník a reference z předchozího zaměstnání, u 2% vyplněný firemní dotazník, osvědčení odborné způsobilosti a reference z předchozího zaměstnání, u 11% vyplněný firemní dotazník a osvědčení odborné způsobilosti, u 3% reference z předchozího zaměstnání, u 36% pouze osvědčení odborné způsobilosti, u 2% pouze kopii vysvědčení a u 2% organizace nepožadovala žádný dokument. (viz. Graf 4.8)

Graf 4.8 Kombinace požadovaných dokumentů (dělníci)



Vysvětlivky:

1. životopis; 2. životopis, vyplněný firemní dotazník, osvědčení odborné způsobilosti; 3. životopis, reference z předchozího zaměstnání; 4. životopis, osvědčení odborné způsobilosti; 5. vyplněný firemní dotazník; 6. vyplněný firemní dotazník, reference z předchozího zaměstnání; 7. vyplněný firemní dotazník, osvědčení odborné způsobilosti, reference z předchozího zaměstnání; 8. vyplněný firemní dotazník, osvědčení odborné způsobilosti; 9. reference z předchozího zaměstnání; 10. osvědčení odborné způsobilosti; 11. nic; 12. vysvědčení.

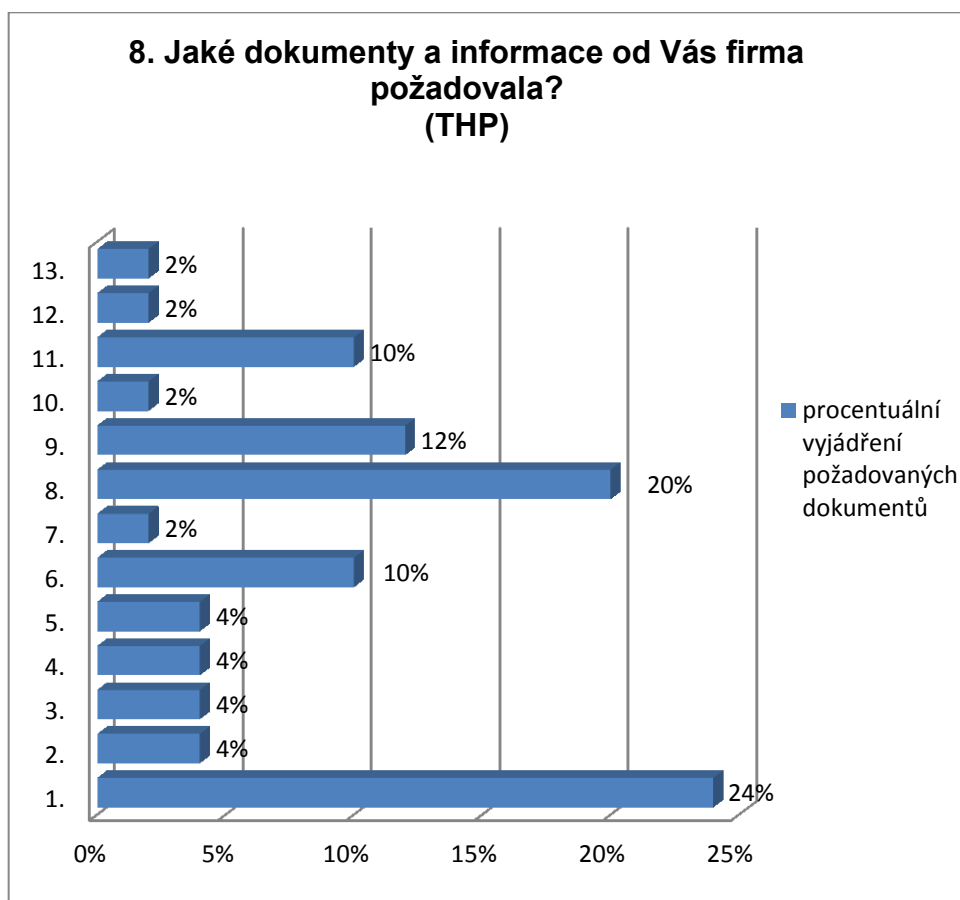
Zdroj: vlastní zpracování

THP

Organizace požadovala po 24 % uchazečů o TH pozici pouze životopis. U 4% uchazečů organizace požadovala životopis spolu s kopií diplomu, u 4% životopis a vyplněný firemní dotazník, u 4% životopis a reference z předchozího zaměstnání, u 4% životopis spolu s referencemi z předchozího zaměstnání a osvědčením odborné způsobilosti, u 10% životopis a osvědčení odborné způsobilosti, u 2% životopis, reference z předchozího zaměstnání a kopii diplomu, u 20% vyplněný firemní dotazník, u 12% vyplněný firemní dotazník a osvědčení odborné způsobilosti, u 2% vyplněný firemní dotazník spolu se získanými certifikáty, u 10% osvědčení odborné

způsobilosti, u 2% kopii diplomu a po 2% uchazečů nebyl požadován žádný dokument. (viz. Graf 4.9)

Graf 4.9 Kombinace požadovaných dokumentů (THP)



Vysvětlivky:

1. životopis; 2. životopis, kopie diplomu; 3. životopis, vyplněný firemní dotazník; 4. životopis, reference z předchozího zaměstnání; 5. životopis, reference z předchozího zaměstnání, osvědčení odborné způsobilosti; 6. životopis, osvědčení odborné způsobilosti; 7. životopis, reference z předchozího zaměstnání, kopie diplomu; 8. vyplněný firemní dotazník; 9. vyplněný firemní dotazník, osvědčení odborné způsobilosti; 10. vyplněný firemní dotazník, certifikáty; 11. osvědčení odborné způsobilosti; 12. kopie diplomu; 13. nic.

Zdroj: vlastní zpracování

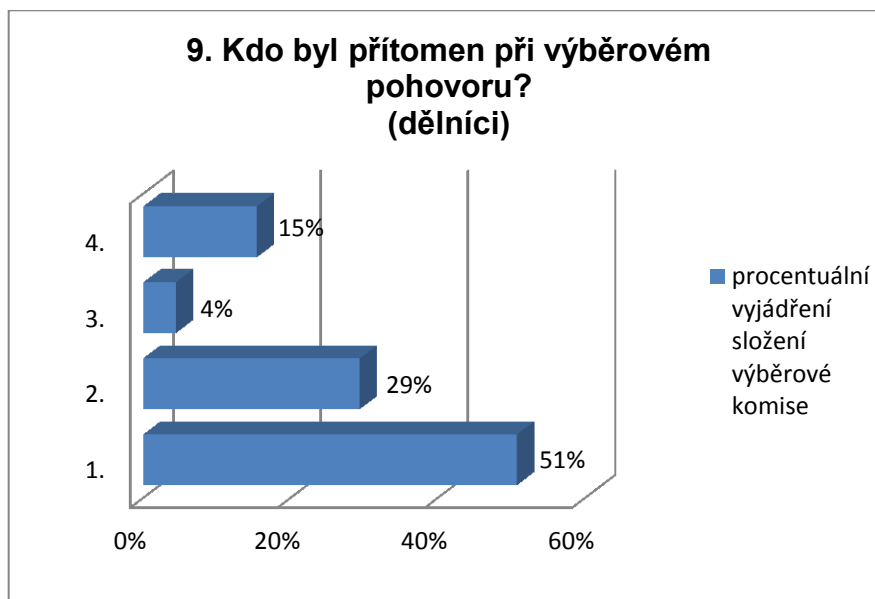
9. Kdo byl přítomen při výběrovém pohovoru? (lze označit i více možností)

Dělníci

U 51% výběrových řízení byl personalista jedinou hodnotící osobou uchazeče. Součástí 29% výběrových pohovorů byl kromě personalisty přítomen také vedoucí dané pracovní pozice a při 4% pohovorů byl přítomen spolu s personalistou i ředitel

daného úseku. Ve zbylých 15. % se výběrových pohovorů zúčastnil pouze vedoucí dané pracovní pozice. (viz. Graf 4.10)

Graf 4.10 Organizační zastoupení při výběrovém pohovoru (dělníci)



Vysvětlivky:

1. personalista; 2. personalista, vedoucí dané pracovní pozice; 3. personalista, ředitel úseku; 4. vedoucí dané pracovní pozice.

Zdroj: vlastní zpracování

THP

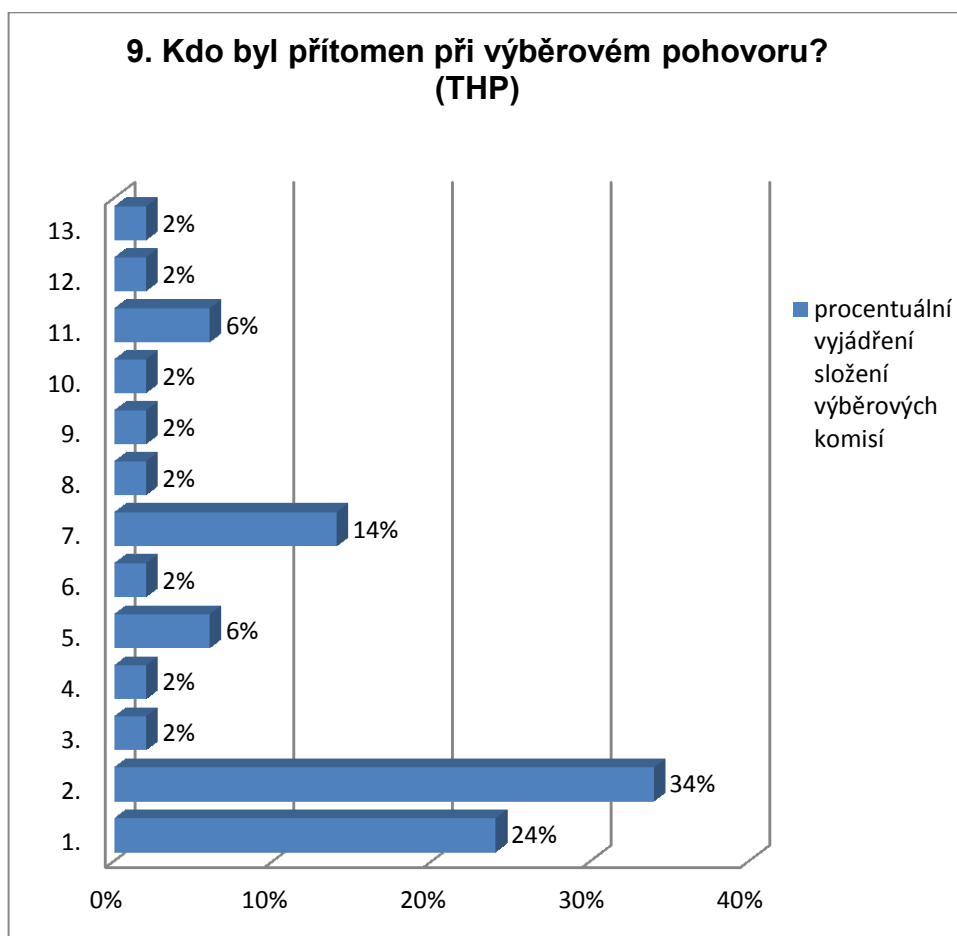
Personalista byl z 24% jedinou osobou podílející se na výběrovém řízení. Jedinou osobou podílející se na výběru zaměstnance byl rovněž u 6% ředitel úseku, u 2% vedoucí dané pracovní pozice a u 2% generální ředitel.

Při 34% výběrových řízeních byla vytvořena dvoučlenná výběrová komise, složená z personalisty a vedoucího dané pracovní pozice. Dvoučlenná výběrová komise byla rovněž tvořena personalistou spolu s ředitelem úseku (14%), personalistou a generálním ředitelem (2%), vedoucím dané pracovní pozice a generálním ředitelem (2%) a generálním ředitelem a akcionářem společnosti (2%).

Při výběru zaměstnanců byla v pěti případech sestavena výběrová komise ze tří členů. Výběrová komise se u 6% výběrových řízení skládala z personalisty, vedoucího dané pracovní pozice a ředitele úseku, u 2% z personalisty, vedoucího

dané pracovní pozice a generálního ředitele a u 2% z personalisty, ředitele úseku a generálního ředitele. (viz. Graf 4.11)

Graf 4.11 Organizační zastoupení při výběrovém pohovoru (THP)



Vysvětlivky:

1. personalista; 2. personalista, vedoucí dané pracovní pozice; 3. personalista, vedoucí dané pracovní pozice, ředitel úseku; 4. personalista, generální ředitel; 5. personalista, vedoucí dané pracovní pozice, ředitel úseku; 6. personalista, vedoucí dané pracovní pozice, generální ředitel; 7. personalista, ředitel úseku; 8. personalista, ředitel úseku, generální ředitel; 9. vedoucí dané pracovní pozice; 10. vedoucí dané pracovní pozice, generální ředitel; 11. ředitel úseku; 12. generální ředitel; 13. generální ředitel, akcionář.

Zdroj: vlastní zpracování

10. Ohodnotte celkovou atmosféru pohovoru.

Atmosféra pohovoru při výběru zaměstnanců na dělnické a TH pozice je hodnocena převážně kladně. (viz. Graf 4.12 a Graf 4.13)

Atmosféra pohovoru působila zcela uvolněně na 38% dělníků a 38% THP. Na 60% dělníků a 62% THP působila atmosféra pohovoru spíše uvolněně. Zbylé dvě procenta dělníků uvedly, že atmosféra byla spíše neuvolněná.

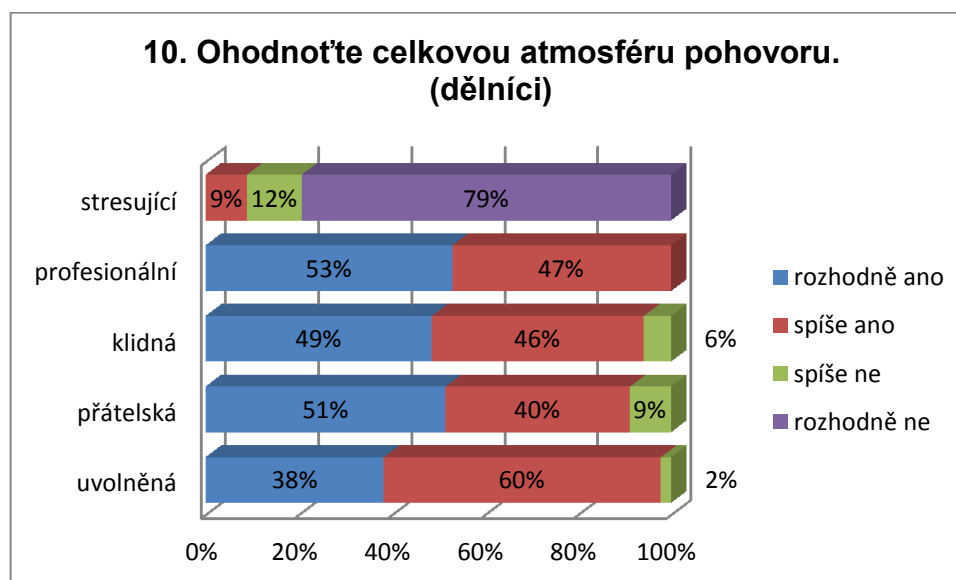
Podíly respondentů o velikosti 51% dělníků a 32% THP považují atmosféru pohovoru rozhodně za přátelskou, 40% dělníků a 56% THP za spíše přátelskou a 9% dělníků a 12% THP za spíše nepřátelskou.

Za rozhodně klidnou považuje atmosféru pohovoru 49% dělníků a 32% THP, spíše klidnou 46% dělníků a 64% THP a spíše neklidnou 6% dělníků a 4% THP.

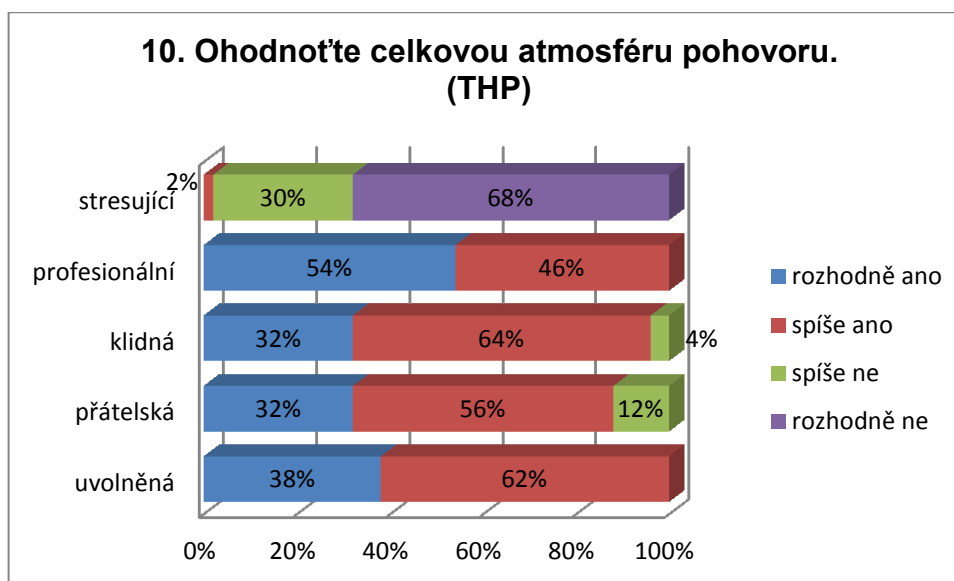
S jednocentním rozdílem mezi dělníky (53%) a THP (54%) působila na respondenty atmosféra pohovoru rozhodně profesionálně. Spíše profesionálně působila atmosféra na 47% dělníků a 46% THP.

Atmosféra pohovoru působila spíše stresujícím dojmem na 9% dělníků a 2% THP. Jako spíše nestresující označilo atmosféru pohovoru 12% dělníků a 30% THP a za rozhodně nestresující 79% dělníků a 68% THP.

Graf 4. 12 Hodnocení atmosféry pohovoru (dělníci)



Graf 4. 13 Hodnocení atmosféry pohovoru (THP)



Zdroj: vlastní zpracování

11. Ohodnoťte osobu tazatele/skupinu tazatelů během pohovoru.

Dotazovaní zaměstnanci hodnotili osobu tazatele (popř. výběrovou komisi) na základě vstřícnosti, profesionality, sympatií, umění pokládat otázky, schopnosti zaujmout a podle komunikačních dovedností. Naprostá většina všech dotazovaných hodnotila organizační zástupce kladným způsobem a to možností rozhodně ano nebo spíše ano. (viz. Graf 4.14 a Graf 4.15)

Při hodnocení komunikačních dovedností zvolilo 59% dělníků a 42% THP možnost rozhodně ano a 41% dělníků a 52% THP možnost spíše ano. To naznačuje vysoké komunikační dovednosti organizačních zástupců.

Podíl 33% dělníků a 40% THP považuje tazatele/skupinu tazatelů za rozhodně schopné zaujmout uchazeče při pohovoru. Podíl 67% dělníků a 56% THP považuje tazatele za spíše schopné zaujmout uchazeče při pohovoru.

Umění tazatelů pokládat otázky hodnotilo 32% dělníků a 32% THP možností rozhodně ano a 68% dělníků a 68% THP možností spíše ano.

Na 39% dělníků a 50% THP působili tazatelé rozhodně sympaticky. Za spíše sympatické považuje tazatele 57% dělníků a 50% THP

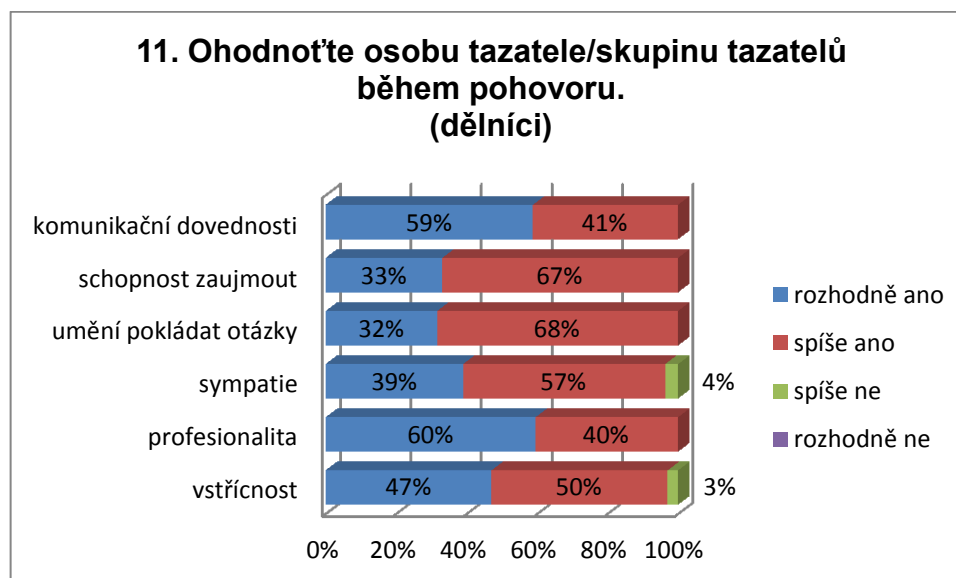
Schopnosti tazatelů působila na 60% dělníků a 48% THP rozhodně profesionálně a na 40% dělníků a 50% THP spíše profesionálně.

Podíl 47% dělníků a 46% THP považuje tazatele za rozhodně vstřícné a 50% dělníků a 52% THP za spíše vstřícné.

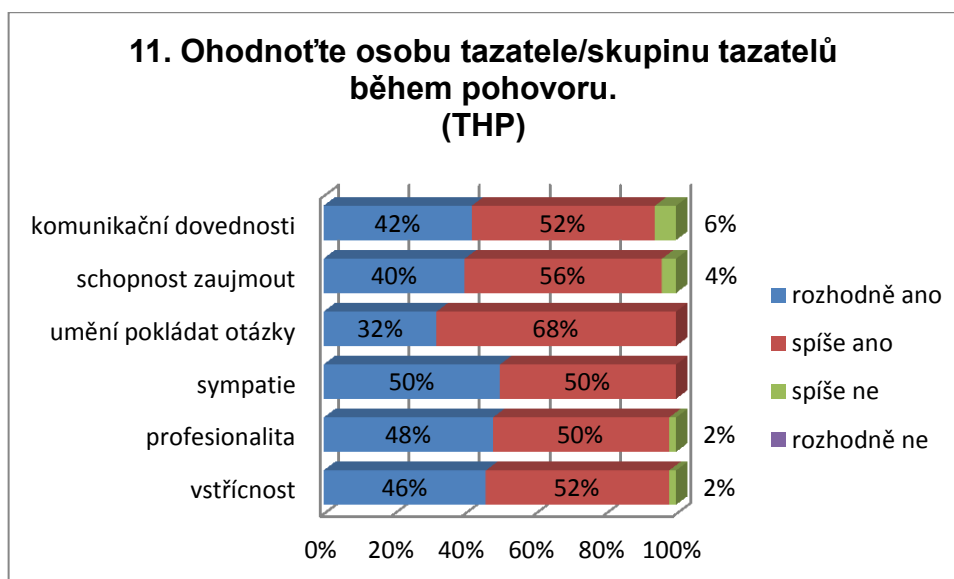
Několik málo respondentů vyjádřilo spíše negativní názor na některé dotazované atributy. Největší podíl s negativním vyjádřením dostala možnost komunikační dovednosti v průběhu pohovoru na TH pozici (6%). Při tomto typu pohovoru rovněž 4% dotazovaných uvedlo, že tazatelé dostatečně nedosáhli zaujetí uchazeče a tím vznikl prostor pro možný vznik nezájmu uchazeče o danou pracovní pozici. Spíše neprofesionální se zdáli tazatelé jednomu THP (2%) a jednomu THP (2%) se zdáli tazatelé spíše nevstřícní.

Podíl 4% dělníků zvolil možnost, že tazatelé byli v průběhu výběrového řízení spíše nesympatičtí a 3% dělníků uvedlo, že tazatelé byli spíše nevstřícní.

Graf 4. 14 Hodnocení tazatele/skupiny tazatelů (dělníci)



Graf 4.15 Hodnocení tazatele/skupiny tazatelů (THP)



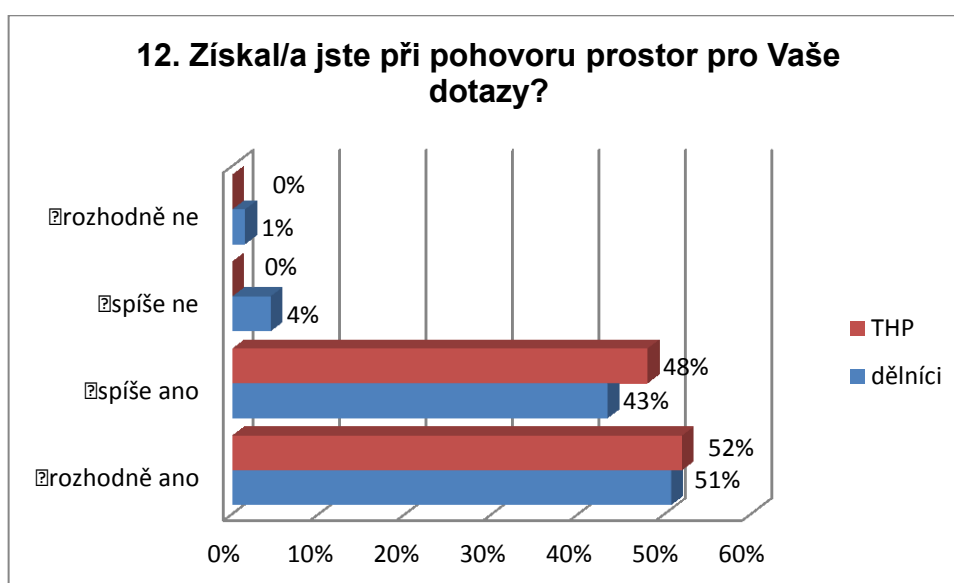
Zdroj: vlastní zpracování

12. Získal/a jste při pohovoru prostor pro Vaše dotazy?

V průběhu pohovoru na dělnickou pracovní pozici mělo 51% uchazečů maximální prostor pro své dotazy, 43% dostačující prostor, 4% nedostatečný prostor a 1% vůbec žádný prostor pro své dotazy.

Maximální prostor pro své dotazy mělo 52% THP a dostatečný prostor 48% THP. (viz. Graf 4.16)

Graf 4. 16 Prostor pro dotazy uchazečů



Zdroj: vlastní zpracování

13. Jaký Vám byl umožněn prostor pro vyzdvižení Vašich silných stránek?

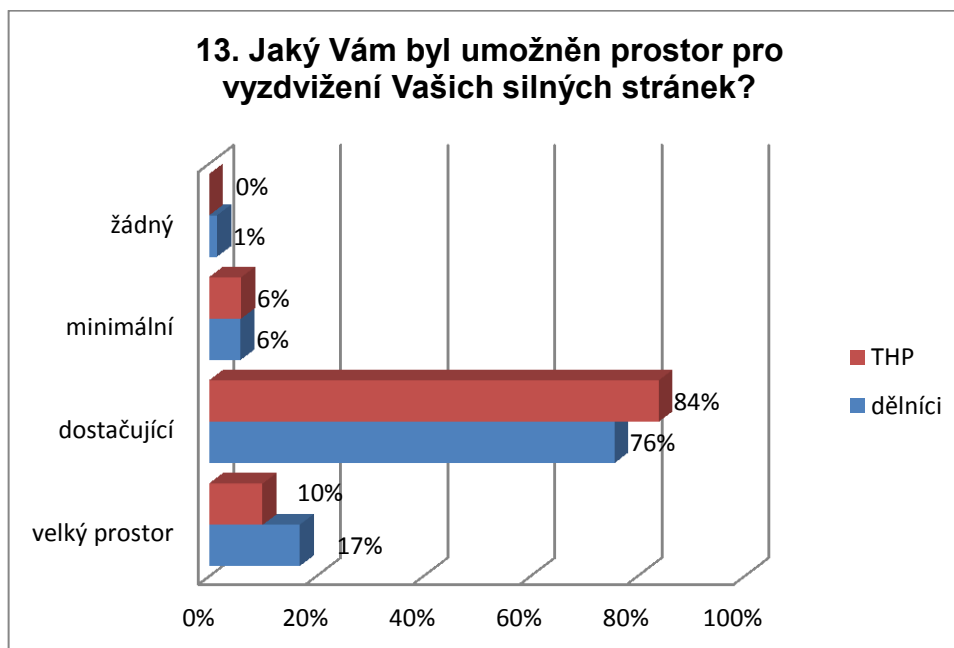
Dělníci

V průběhu výběrového pohovoru byl většině uchazečů (76%) o dělnické pracovní pozice poskytnut dostačující prostor k vyzdvižení svých silných stránek. Podíl respondentů o velikosti 17% patří těm, kteří uvedli, že prostor pro vyzdvižení svých silných stránek byl velký. Pro 6% respondentů byl vyhrazený prostor minimální a jedno procento dotazovaných uvedlo, že v průběhu výběrového řízení nebyl poskytnut žádný prostor pro vyzdvižení individuálních silných stránek.

THP

Při výběrovém řízení na TH pracovní pozice byl poskytnut dostatečný prostor pro vyzdvižení individuálních silných stránek většině (84%) dotazovaných. Pro 10% dotazovaných byl tento prostor velký a zbývajících 6% dotazovaných uvedlo, že jim byl vyhrazen jen minimální prostor pro vyzdvižení svých silných stránek. (viz. Graf 4.17)

Graf 4. 17 Prostor pro vyzdvižení silných stránek uchazeče

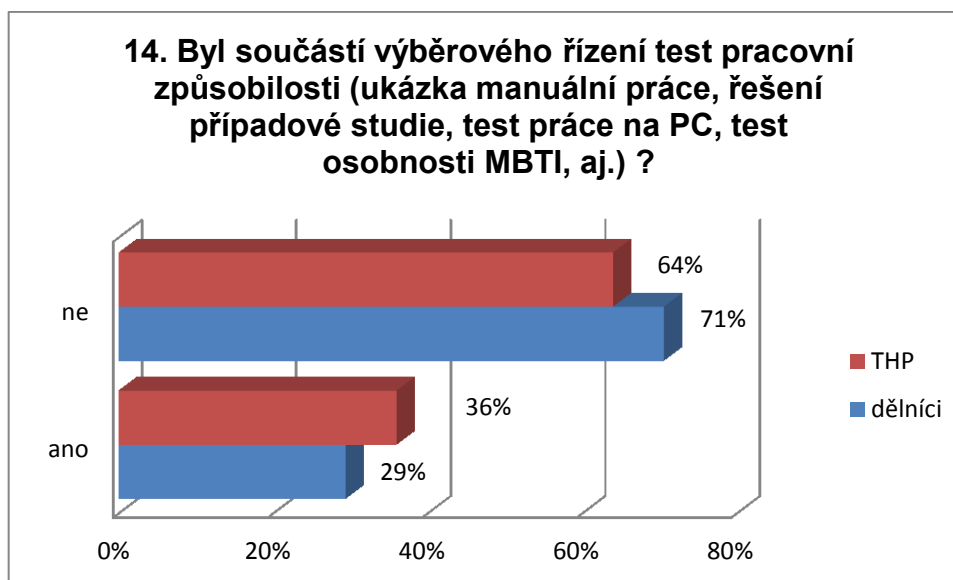


Zdroj: vlastní zpracování

14. Byl součástí výběrového řízení test pracovní způsobilosti (ukázka manuální práce, řešení případové studie, test práce na PC, test osobnosti MBTI, aj.)?

Součástí výběrového řízení na TH pracovní pozici, byl test pracovní způsobilosti využit u 36% respondentů. Při výběru zaměstnanců na dělnické pozice bylo testu pracovní způsobilosti využito u 29%. (viz Graf 4.18)

Graf 4. 18 Využití testů pracovní způsobilosti pro výběrové řízení



Zdroj: vlastní zpracování

15. Jaký druh testu pracovní způsobilosti byl zvolen při Vašem výběrovém řízení?

Dělníci

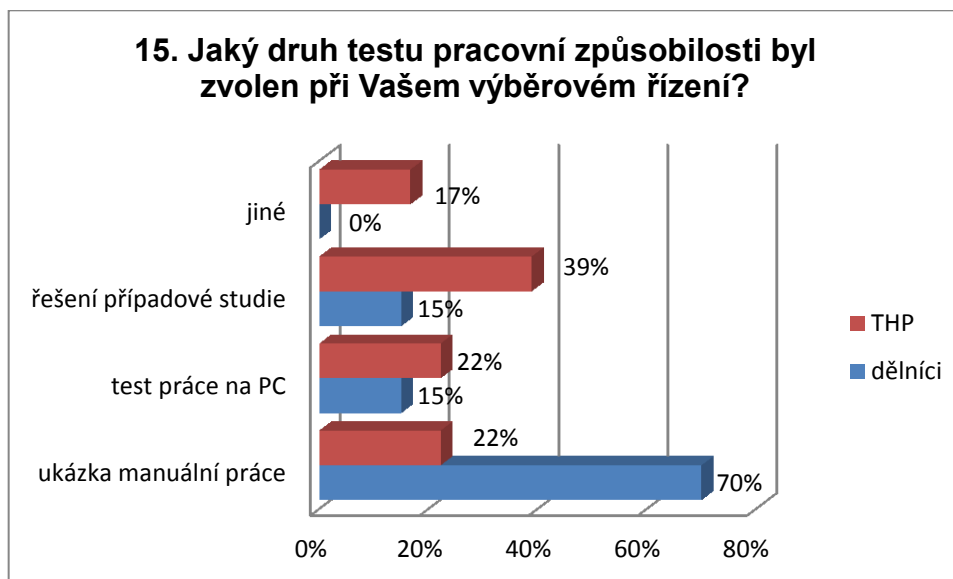
Většina uchazečů (70%) absolvovala ukázkou manuální práce, 15% test práce na PC a 15% řešilo případovou studii.

THP

Při výběrovém řízení na TH pozici absolvovalo 39% respondentů řešení případové studie, 22% respondentů absolvovalo test práce na PC a 22% ukázkou manuální práce. Ostatní dotazovaní absolvovali jiný druh testu. Mezi jiné testy odborné způsobilosti patřily test teoretických ekonomických znalostí, test jazykových

dovedností a test aplikace praktických znalostí a dovedností přímo v provozu. (viz. Graf 4.19)

Graf 4. 19 Testy pracovní způsobilosti



Zdroj: vlastní zpracování

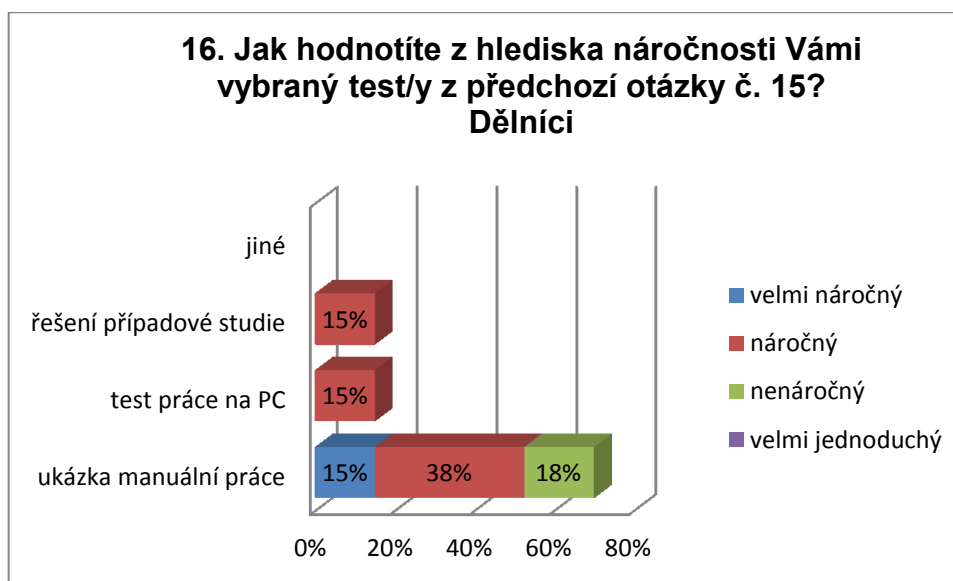
16. Jak hodnotíte z hlediska náročnosti Vámi vybraný test/y z předchozí otázky č. 15?

Dělníci

Zaměstnanci, kteří v průběhu výběrového pohovoru na dělnickou pracovní pozici absolvovali test pracovní způsobilosti, hodnotili tyto testy převážně (68%), jako náročné. Všichni respondenti, kteří absolvovali test práce na PC (15%) a řešení případové studie (15%) uvedli, že dané testy byly z hlediska jejich schopností a dovedností náročné. Stejnou možnost zvolilo 38% respondentů absolvujících ukázkou manuální práce.

Ukázku manuální práce absolvovalo dalších 6 respondentů (15%), podle jejichž názorů byl daný test velmi náročný a z velké části přesahoval jejich dosavadní znalosti a dovednosti. Posledních 7 respondentů (18%) označilo ukázkou manuální práce za nenáročnou a s přehledem zvládnutelnou. (viz. Graf 4.20)

Graf 4. 20 Náročnost testů pracovní způsobilosti (Dělníci)



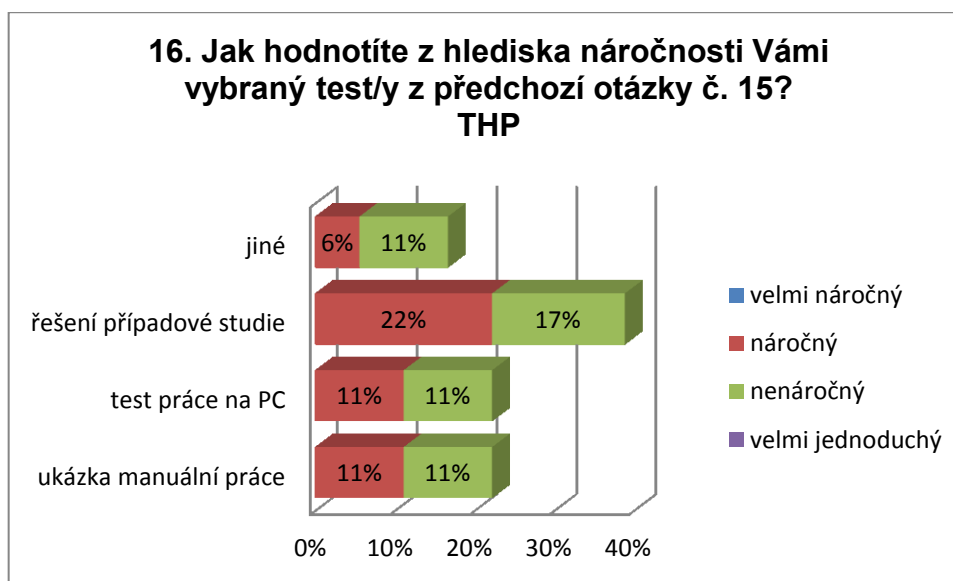
Zdroj: vlastní zpracování

THP

Přesně polovina respondentů (50%) uvedlo, že absolvovaný test pracovní způsobilosti, byl podle jejich názoru náročný. Jedná se o 11% respondentů absolvujících ukázku manuální práce, 11% respondentů absolvujících test práce na PC, 22% respondentů absolvujících řešení případové studie a 5% respondentů označilo jinou možnost. U tohoto jediného případu se jednalo o test aplikace praktických znalostí a dovedností přímo v provozu.

Druhá polovina (50%) označila testy odborné způsobilosti za nenáročné. Jedná se o 11% respondentů absolvujících ukázku manuální práce, 11% respondentů absolvujících test práce na PC, 17% respondentů absolvujících řešení případové studie a 11% respondentů označilo jinou možnost. Jako nenáročné se respondentům zdály test teoretických ekonomických znalostí a test jazykových dovedností. (viz. Graf 4.21)

Graf 4. 21 Náročnost testů pracovní způsobilosti (THP)



Zdroj: vlastní zpracování

17. Považujete testy odborné způsobilosti na dané pracovní pozice za vhodné?

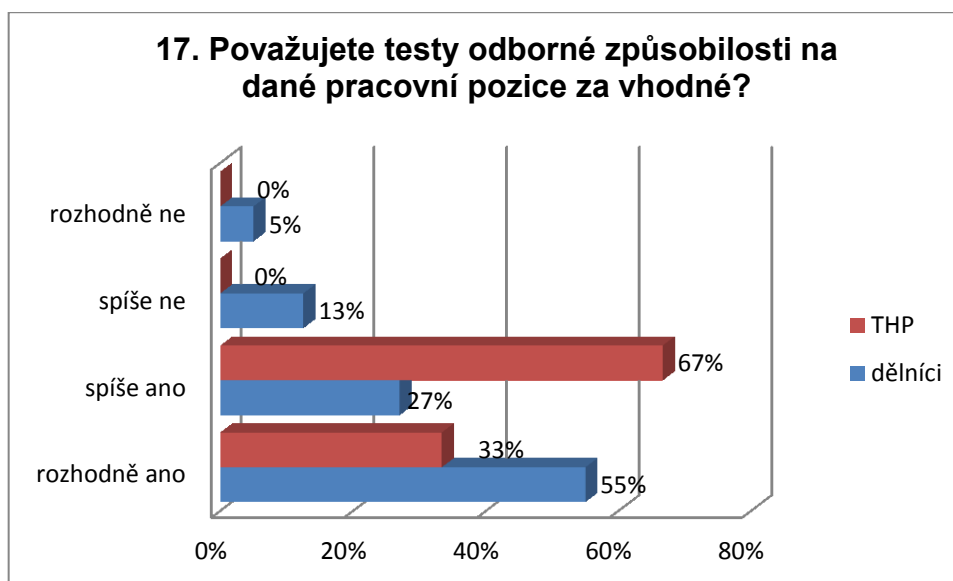
Dělníci

Z pohledu dělníků jsou testy pracovní způsobilosti hodnoceny převážně kladně a uznány za vhodné. Možnost rozhodně ano zvolilo v této otázce 55% a možnost spíše ano 28% dotazovaných. Ostatní respondenti hodnotili testy odborné způsobilosti negativním způsobem. Více než jedna desetina (13%) dělníků absolvujících test odborné způsobilosti jej hodnotilo jako spíše nevhodný a celých 5% jako zcela nevhodný.

THP

Všichni THP, kteří absolvovali v průběhu výběrového řízení test odborné způsobilosti, jej označila za vhodný. Jedna třetina respondentů (33%) uvedla, že test pracovní způsobilosti byl rozhodně vhodný a správně zvolený. Ostatní respondenti označili test odborné způsobilosti za spíše vhodný. (viz. Graf 4.22)

Graf 4. 22 Náзор respondentů na vhodnost testu odborné způsobilosti



Zdroj: vlastní zpracování

18. Z jakého důvodu považujete testy pracovní způsobilosti za nevhodné?
Prosím uveďte.

Žádný respondent nevyužil možnost uvést, z jakého důvodu považuje testy odborné způsobilosti za nevhodné.

19. Celková doba procesu výběru zaměstnanců od pozvání k výběrovému pohovoru po sepsání pracovní smlouvy se Vám zdála?

Dělníci

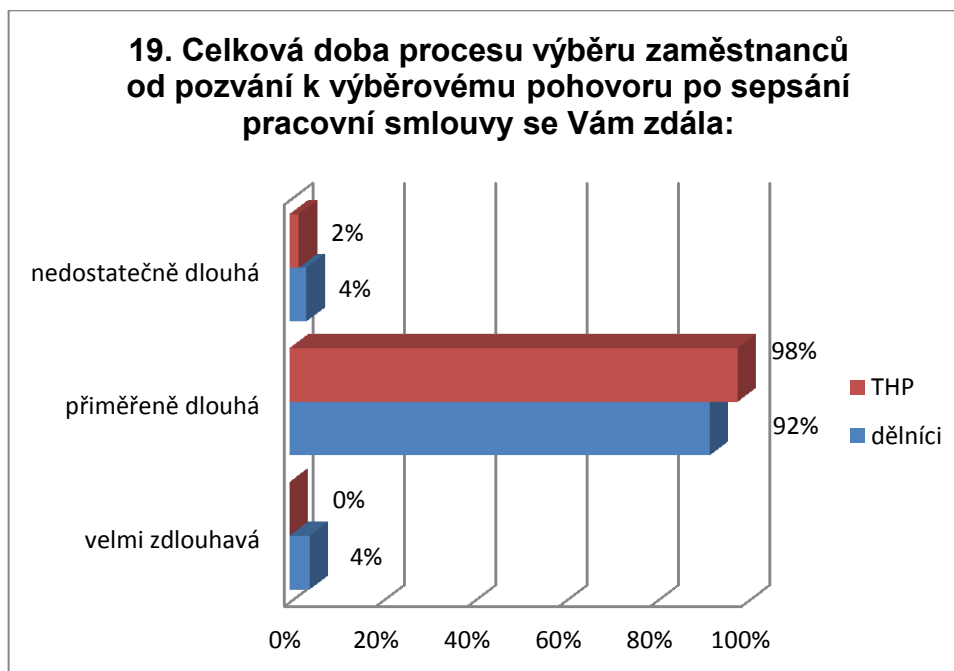
Podle grafu 4.23 absolutní většina (92%) respondentů pracujících na dělnických pracovních pozicích uvedla, že celková doba procesu výběru zaměstnanců byla přiměřeně dlouhá. Šesti dotazovaným (4%) přišla doba celého procesu výběru zaměstnanců velmi zdouhavá. Všichni tito respondenti absolvovali v průběhu výběrového řízení test pracovní způsobilosti a to v podobě ukázky manuální práce. Zbylým respondentům (4%) přišla celková doba procesu nedostatečně dlouhá.

THP

Ačkoli výběrové řízení na TH pracovní pozice může probíhat až po dobu jednoho měsíce, prohlásili všichni THP, kromě jednoho respondenta, že celková

doba procesu získávání zaměstnanců byla přiměřeně dlouhá. Jedné osobě (2%) přišla celková doba procesu nedostatečně dlouhá a zrychlená.

Graf 4. 23 Individuální názor na dobu trvání výběrového procesu

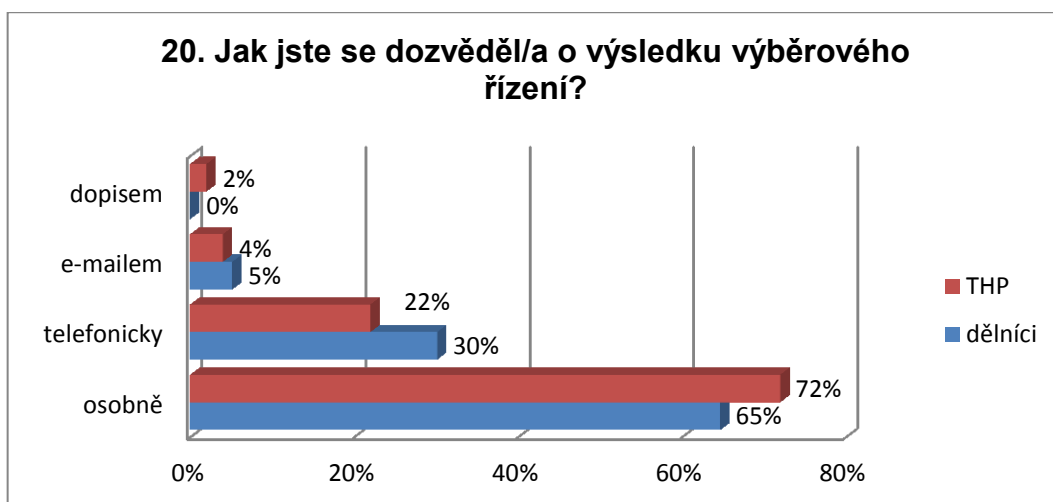


Zdroj: vlastní zpracování

20. Jak jste se dozvěděl/a o výsledku výběrového řízení?

V následujícím grafu jsou zobrazeny poměry způsobu informování uchazečů o výsledcích výběrových řízení. Nejčastěji jsou uchazeči informováni personalistou osobně a to z 65% u dělníků a 72% u THP. Druhým nejpoužívanějším způsobem informování uchazečů o výsledcích byl telefonický způsob a to 30% u dělníků a 22% THP. E-mailem bylo kontaktováno 5% dělníků. Jedná se o dělníky, kteří v organizaci pracují kratší dobu (1 – 5 let). O výsledku výběrového řízení byly 4% THP informovány, prostřednictvím e-mailu. Podíl 2% THP pracujících v organizaci déle než 11 let byl o výsledku výběrového řízení kontaktován prostřednictvím dopisu. (viz. Graf 4.24)

Graf 4. 24 Způsob informování uchazeče o výsledcích výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

21. V jakém časovém rozmezí od konání výběrového řízení jste byl/a s výsledky výběrového řízení seznámen(a)?

Výběrových řízení na jednu pracovní pozici se účastní jen několik málo uchazečů a proto je možné hodnocení provést v kratším časovém intervalu. Tento nedostatek uchazečů je způsoben malým počtem oborových pracovníků na trhu práce. Časový interval informování jednotlivých uchazečů na dělnické a TH pozice je uveden v grafu 4.25.

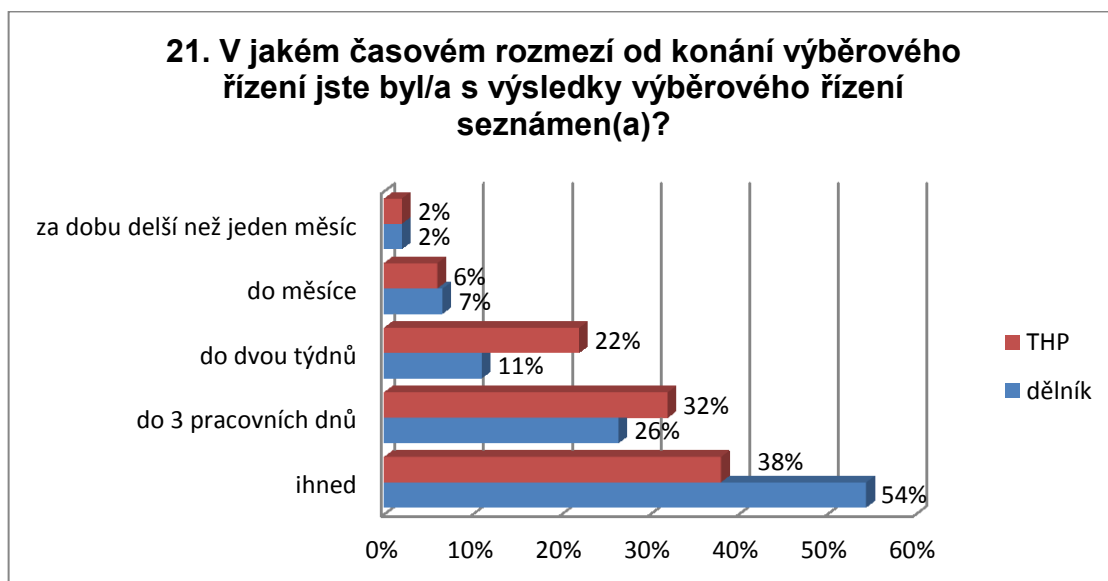
Dělníci

Při výběrů pracovníků na dělnickou pozici bylo rozhodnutí o výsledku sděleno ihned po skončení výběrového pohovoru (54%). U 26% respondentů bylo rozhodnutí o přijetí oznámeno do tří pracovních dnů. Někteří dělníci (11%) byli informováni do dvou týdnů a 7% dělníků bylo informováno do jednoho měsíce od konání výběrového řízení. Dvěma dělníkům (2%) bylo rozhodnutí sděleno za dobu delší, než jeden měsíc.

THP

Při výběrů THP se 38% respondentů dozvědělo výsledek výběrového řízení ihned po skončení pohovoru. Do tří pracovních dnů bylo informováno 32% respondentů, 22% bylo informováno do dvou týdnů, 6% do jednoho měsíce a 2% za dobu delší než jeden měsíc.

Graf 4. 25 Časový interval informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

22. Které faktory podpořily Váš zájem o pracovní pozici? (vyberte maximálně 3 možnosti)

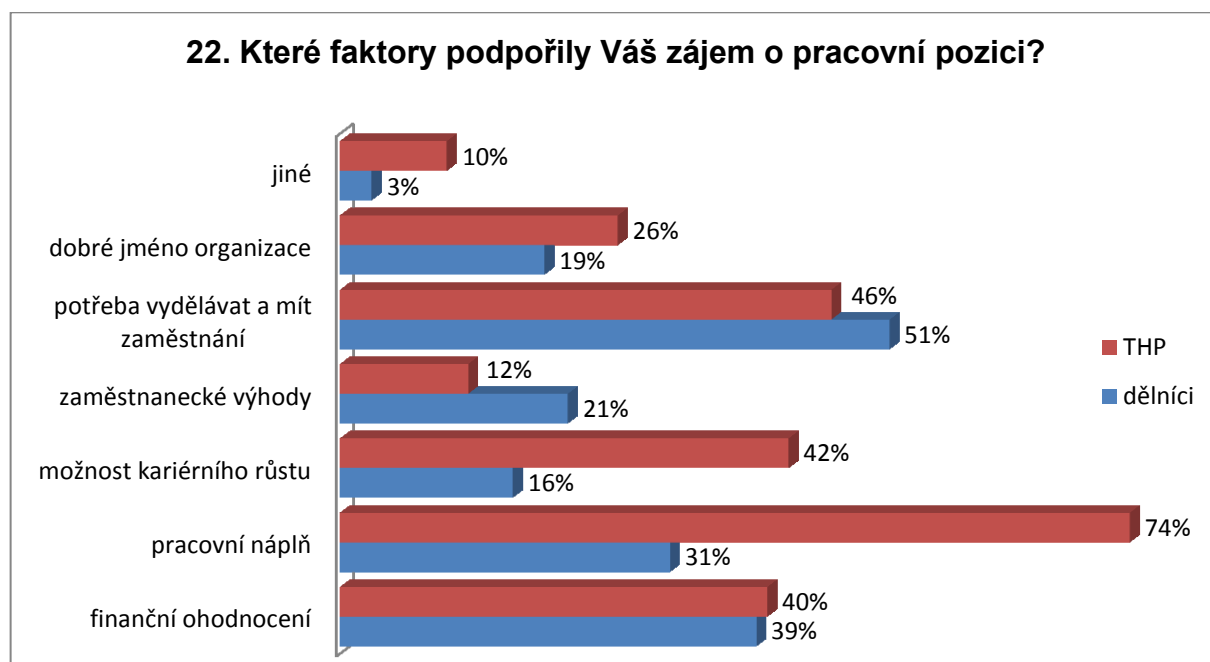
V následujícím grafu 4.26 jsou zachyceny procentuální podíly faktorů, které měly značný vliv na rozhodnutí uchazečů ucházet se o práci v organizaci XY. V tomto grafu je rovněž možné pozorovat rozdíl mezi dělníky a THP.

Největší podíl dotazovaných dělníků (51%) uvedl, že jedním z faktorů, který měl vliv na ucházení se o pracovní pozici, byla potřeba vydělávat a mít zaměstnání. Druhým nejčastěji se opakujícím faktorem (39%) bylo finanční ohodnocení. Dalšími faktory byly pracovní náplň (31%), zaměstnanecké výhody (21%), dobré jméno organizace (19%), možnost kariérního růstu (16%) a 3% dělníků uvedlo, že faktorem ovlivňujícím jejich rozhodnutí byla práce v místě bydliště.

Nejčastěji se opakujícím faktorem podporujícím zájem o pracovní pozici byla náplň práce, jež uvedlo (74%) THP. Druhé místo zaujímá potřeba vydělávat a mít zaměstnání (46%). Na rozdíl od dělníků, byli THP motivováni k ucházení se o místo v organizaci faktorem možnosti kariérního růstu (42%). Podíl 40% patří finančnímu ohodnocení a je téměř shodný s podílem dělníků, což naznačuje, že případné změny finančního ohodnocení budou mít stejný procentuální vliv na obě skupiny pracovních pozic. Dalšími faktory byly dobré jméno organizace (26%), zaměstnanecké výhody

(12%) a jiné faktory (10%), mezi které patří práce v místě bydliště, pracovní doba a prováděné výrobní investice organizací XY.

Graf 4. 26 Faktory ovlivňující zájem uchazečů o volnou pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

23. Uplatňujete nyní ve své práci schopnosti a dovednosti stanovené v požadavcích na pracovní místo zveřejněné v nabídce práce?

Většina respondentů požadavky kladené na pracovní místo stanovené v nabídce práce využívá často a to jak na dělnických tak na TH pozicích.

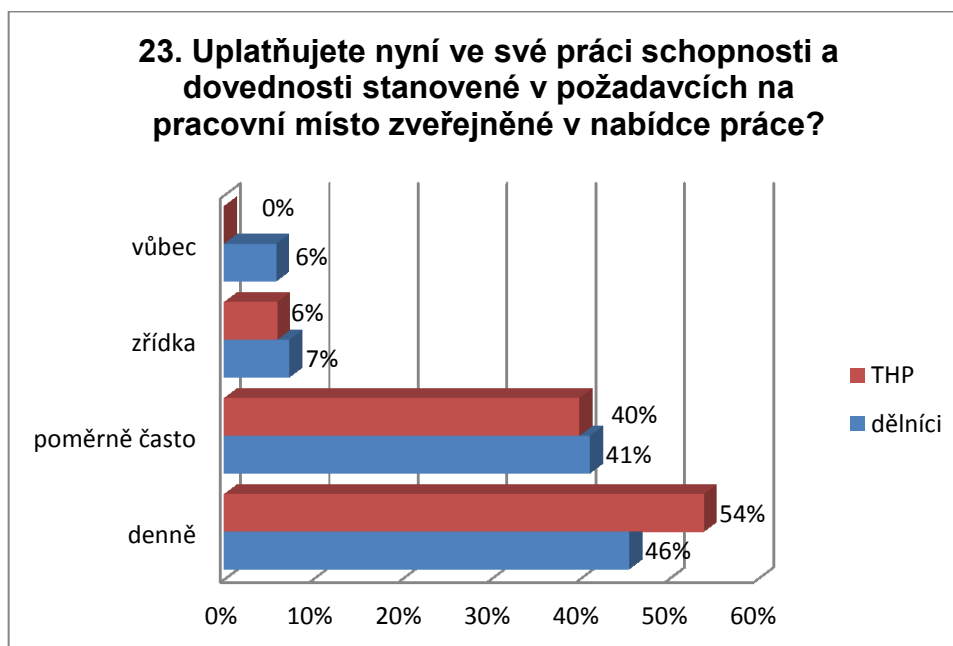
Dělníci

Dělníci využívají schopnosti a dovednosti, díky kterým byli přijati na danou pracovní pozici denně (46%) nebo poměrně často (41%). Zřídka využívá požadované schopnosti a dovednosti 7% dělníků a 6% dělníků uvedlo, že požadované schopnosti a dovednosti nevyužívá vůbec. Tato situace může nastat například v důsledku změn výrobních procesů na dané pracovní pozici.

THP

THP využívají požadované schopnosti a dovednosti z 54% denně a z 40% poměrně často. Zřídka využívá tyto schopnosti a dovednosti 6% THP.

Graf 4. 27 Uplatňování požadovaných schopností a dovedností uvedených v popisu pracovního místa



Zdroj: vlastní zpracování

24. Dalo by se podle Vás na výběrovém řízení něco zlepšit? Pokud ano, uveďte, prosím, co by to bylo.

Na tuto otázku odpověděli pouze dva respondenti. Oba respondenti se shodli, že výběrové řízení na danou pracovní pozici mělo pouze formální charakter. Ačkoli se jednalo o TH pracovní pozice, bylo navrženo výběrové řízení úplně vypustit.

5 Náměty a doporučení

Pomocí důkladného zkoumání interních dokumentů a dotazníkového šetření za spolupráce personálního managementu, bylo možné provést analýzu současného stavu systémů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XY.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů s personalistou organizace byly zpracovány návrhy a doporučení, které mají za cíl zefektivnit celý proces získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci.

Systém získávání a výběru zaměstnanců je, podle výsledků dotazníkového šetření, na velmi dobré úrovni, z toho důvodu navrhované změny razantním způsobem nezasahují do daného procesu. Navrhovaná doporučení pouze napomáhají odstranit malé nedostatky objevující se v průběhu procesu získávání a výběru zaměstnanců, aby mohlo být dosaženo větší efektivity a lepších výsledků.

5.1 Navrhovaná doporučení pro proces získávání pracovníků

Pro proces získávání pracovníků jsou navrhována doporučení, které mají za cíl zvýšit počet uchazečů o pracovní pozice.

Kombinace interních a externích zdrojů uchazečů o zaměstnání na THP

Při získávání zaměstnanců na THP se organizace v první řadě soustředí na interní zdroje zaměstnanců, ať se jedná o pozici mistra nebo manažera. Interní zdroje zaměstnanců mají mnoho výhod, mezi které patří nízké náklady, pozitivní vliv na morálku a motivaci zaměstnanců, zkrácení doby adaptace pracovníka na pracovní prostředí, aj. Využitím vnitřních zdrojů zaměstnanců se organizace připravuje o možnost získat na danou pracovní pozici toho nejvhodnějšího kandidáta a to z důvodů nedostatků adeptů. Rovněž se do organizace nedostávají nové myšlenky a postupy, které mohou zapříčinit zefektivnění a zkvalitnění výrobních a nevýrobních procesů, které jsou součástí organizační činnosti.

Zapojením externích zdrojů pracovníků do výběrového řízení dodá organizaci více adeptů na danou pracovní pozici. Tento fakt bude mít pro organizaci přínos z hlediska větších možností výběru mezi více uchazeči a jednak porovnání současných pracovníků organizace s pracovníky na trhu práce.

Online inzerce

K oslovení uchazečů využívá organizace v případě vzniku potřeby obsadit volné pracovní místo inzerci v denním tisku a inzerci prostřednictvím firemních internetových stránek.

Informace o pracovním místě uveřejněné na internetových stránkách organizace, jsou velmi nedostačující k tomu, aby oslovily právě ty uchazeče, které firma hledá. (viz. příloha č. 9). Prostřednictvím svých internetových stránek si firma může dovolit poskytnout více informací o dané pracovní pozici a to s minimálními náklady. Doplnění názvu pracovních pozic o minimální požadavky a základní náplň práce by napomohlo uchazečům odhadnout, zda se právě oni na danou pracovní pozici hodí. Dalším doporučením je vložení odkazu na volné pracovní pozice přímo na hlavní domovskou stránku internetových stránek organizace.

Pro oslovení většího počtu uchazečů firma rovněž využívá novinovou inzerci v denním tisku. Náklady na tuto metodu získávání zaměstnanců se pohybují okolo 60 000 Kč ročně. Podle dotazníkového šetření se pouhé 3% uchazečů o volném pracovním místě dozvědělo prostřednictvím těchto inzerátů.

Na základě nákladovosti a efektivity inzerátů v denním tisku, je navrženo zrušení tohoto druhu inzerování a nahradit jej online inzercí na internetových portálech jobs.cz a prace.cz. Internetová inzerce je v současné době nejrozšířenější metodou získávání zaměstnanců a nabízí za nižší cenu daleko větší možnost oslovit více uchazečů. Ceny doporučených balíčků jsou uvedeny v tabulce 5.1.

Tab. 5.1 Cena online inzerce na portálech jobs.cz a prace.cz

Balíček inzerátů na Jobs.cz a Prace.cz - KOMBI	Cena	Počet inzerátů	Zahrnuje	Platnost služby
KOMBI 5	25000 Kč	5 Jobs.cz/10 Prace.cz	automatická aktualizace každého inzerátu	1 rok od zakoupení služby
KOMBI 10	39000 Kč	10 Jobs.cz/20 Prace.cz	automatická aktualizace každého inzerátu	1 rok od zakoupení služby

Zdroj: www.jobs.cz

Distribuce reklamních plakátů a brožur do škol

Ačkoli organizace plně spolupracuje s několika středními školami, nevyužívá propagačních nástrojů v ostatních vzdělávacích institucích. Zvýšením povědomí o organizaci na středních a vysokých školách může mít za následek zvýšení množství uchazečů o pracovní pozici. K propagaci organizace XY mohou být využity nástěnky a informační tabule na školách, na kterých je možné bezplatně vyvěsit plakát, popř. propagační leták, s informacemi o organizaci a popřípadě i nabídky volných pracovních míst. Rovněž by bylo možné využít internetových stránek škol pro rychlou komunikaci se studenty.

Propagační materiály je doporučeno zaslat do středních škol v Moravskoslezském kraji, které mají zaměření na strojírenský průmysl. Mezi doporučené školy patří:

- Střední průmyslová škola Ostrava - Vítkovice, příspěvková organizace,
- Střední průmyslová škola Hranice,
- Střední průmyslová škola a Střední odborné učiliště Uničov a
- Střední průmyslová škola Karviná.

Podle průzkumu pořádaného agenturou STEM, který proběhl v loňském roce, vyplývá, že 19% ekonomicky aktivních lidí v České republice je ochotno přestěhovat se za prací. Z toho důvodu by mohla organizace XY oslovit rovněž studenty průmyslových škol z ostatních krajů České republiky.

Rozšíření informací v nabídce práce na dělnickou pozici

Podle výsledků dotazníkového šetření bylo 21% dělníků při rozhodování o přijetí nabídky práce ovlivněno zaměstnaneckými výhodami. Organizace XY při zveřejňování nabídky práce na dělnickou pracovní pozici opomíjí uvést, nebo jen zřídka kdy uvádí seznam zaměstnaneckých výhod, které svým zaměstnancům nabízí. Seznam zaměstnaneckých výhod obsahuje:

- penzijní připojištění do výše 3 %,
- 5 týdnů dovolené,
- závodní stravování,
- příspěvek na dětské pobyty,

- podpora zaměstnanců věnujících se ve volném čase práci s dětmi a mládeží,
- příspěvek na zdravotní dovolenou,
- příspěvek na zdravou výživu z lékáren,
- příspěvek na zdravotní péči, kulturu, sport a vzdělávání,
- odměna za dárcovství krve,
- sportovní a společenské akce (Den otevřených dveří, Kovářský den),
- firemní časopis,
- finanční odměny při pracovním jubileu,
- možnost dalšího profesního vzdělávání.

5.2 Navrhovaná doporučení pro proces výběru zaměstnanců

Podle výsledků dotazníkového šetření je převážná většina zaměstnanců se současným procesem výběru spokojená. Přesto se v některých oblastech objevily malé nedostatky, které mohou mít vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců v organizaci XY.

Přítomnost personalisty při výběrovém pohovoru

Dělníci

Přítomnost personalisty při výběrovém řízení na dělnické pracovní pozice není vždy danou nutností, jelikož správného adepta na dělnickou pozici je schopen vybrat nadřízený dané pozice, popř. i vedoucí daného úseku, který má v pracovní oblasti jak praktické tak teoretické znalosti. Z toho důvodu není přítomnost personalisty na výběrovém řízení vždy zapotřebí a současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců není zapotřebí měnit.

THP

Na rozdíl od dělnických pozic jsou TH pozice nárokově obsáhlejší a mělo by být věnováno maximální úsilí k tomu, aby zaměstnanci na těchto pozicích byli spolehliví, výkonní, přizpůsobiví a v neposlední řadě komunikativní. Znalosti a dovednosti personalisty jsou v průběhu výběrových řízení nenahraditelné a zabezpečují maximální efektivitu celého výběrového řízení. Celých 16% dotazovaných THP uvedlo, že v průběhu výběrového řízení nebyl personalista přítomen. Pro zajištění

maximální efektivity výběrových řízení je přítomnost personalisty u výběru THP nezbytná.

Personalista má značné komunikační dovednosti, které uchazeči v průběhu výběrového řízení oceňují a které jsou využívány k zaujetí uchazeče a navození dobré atmosféry. Jedním z důvodů, proč je přítomnost personalisty při výběrovém pohovoru důležitá, je koordinace jednotlivých členů výběrové komise. Z důvodů absence školení v oblasti procesu výběru zaměstnanců zasedajících ve výběrové komisi, dochází k chaotickému průběhu pohovoru, který může vyvolat stresující pocity uchazeče. Role personalisty je řídit průběh a zabránit vzniku takovýchto situací.

6 Závěr

Mnoho organizací jak u nás, tak v zahraničí si uvědomuje, že člověk je hnací silou organizace a jeho schopnosti a dovednosti se plně podílejí na dosažení organizačních cílů. K zajištění kompetentních osob slouží proces získávání a výběru zaměstnanců. Tento proces zajišťuje, že kompetentní člověk bude na správném místě a ve správný čas.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat proces získávání a výběru pracovníků v organizaci XY a v případě zjištění nedostatků vytvořit návrhy zlepšení a doporučení, které přispějí k zdokonalení celého procesu a k zvýšení celkové efektivity.

Návrhy a doporučení jsou založeny na čtyřech zdrojích informací. Prvním zdrojem informací jsou teoretické znalosti získané prostřednictvím studia odborné literatury, které jsou zpracovány v teoretické části této práce. Dalšími zdroji byly interní organizační dokumenty poskytnuté vedením společnosti. Třetím zdrojem informací byly konzultace s personálním managementem a jeho zkušenosti z praxe. Posledním zdrojem informací byly výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci v rámci celé organizace XY.

Na základě shromážděných informací byla navržena doporučení, která pomohou organizaci XY zvýšit celkovou efektivitu procesu získávání a výběru zaměstnanců. Nejvýznamnějším návrhem zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců je zapojení online inzerce mezi metody získávání pracovníků, jež organizace doposud nevyužívá. Dalšími návrhy zlepšení jsou povinná přítomnost personalisty při výběrovém pohovoru na TH pracovní pozici, jež je v současné době opomíjená, rozšíření informací v nabídce práce na dělnickou pozici, distribuce reklamních plakátů a brožur do škol, kombinace interních a externích zdrojů uchazečů o zaměstnání na THP.

Většina navrhovaných zlepšení se týká oblasti získávání zaměstnanců. Oblast činnosti organizace XY se vyznačuje nedostatkem pracovníků v daném oboru, z toho důvodu je zapotřebí oslovit co největší skupinu potenciálních uchazečů o zaměstnání v dané organizaci. Navrhovaná zlepšení pomohou organizaci oslovit větší počet potenciálních zaměstnanců a dají jí možnost vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta.

Ačkoli bylo v průběhu analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců organizace XY odhaleno několik nedostatků, je možné, na základě dotazníkového šetření, považovat současný proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XY za úspěšný. Zavedením výše uvedených doporučení do praxe, může organizace zefektivnit současný systém získávání a výběru zaměstnanců, a to s velmi nízkými náklady.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, s. r. o., 2002. ISBN 80-7226-515-6.
4. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
5. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, BLÁHA, Jiří a BABICOVÁ, Jana. 2000. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.
6. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOLMAN, Luděk, a další. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde Praha, a. s., 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2011. ISBN 978-80-248-1423-0.
10. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
11. THORNTON III, George C. a RUPP, Deborah E. *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. ISBN 1-4106-1717-3.
12. TOMŠÍK, Pavel a DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Medlova lesnická a zemědělská univerzita v Brně, 2011. ISBN: 978-80-7375-556-0.
13. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

Elektronické zdroje:

14. LMC s.r.o. *Dotazníky a testy ve výběrovém řízení: Pohled pod pokličku*. Jobs.cz. [Online] 29. 8 2012. [Citace: 13. 12. 2014.]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/dotazniky-a-testy-ve-vyberovem-rizeni-pohled-pod-poklicku/>.
15. DVORSKÁ, Darina, a další. *Elektronická učebnica pedagogického výzkumu*. E-metodologia.fedu.uniba.sk. [Online] 2008. [Citace: 13. 12. 2014.]. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/ziskanie-hodnotnych-dat/validita.php?id=i9p1>.
16. MUMAN, Martin. *Moderní diagnostika v náboru a výběru*. Apps.cz. [Online] 19. 9 2013. [Citace: 13. 12. 2014.]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/pool/test-center-cz19092013-appsn%281%29.pdf>.
17. T&CC online s.r.o. *MULTIFAKTOROVÝ OSOBNOSTNÍ PROFIL*. Tcconline.cz. [Online] 2014. [Citace: 14. 12. 2014.]. Dostupné z: <http://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-osobnostni-profil>.
18. STÝBLO, Jiří. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. Ucetnikavarna.cz [Online] 15. 8 2006. [Citace: 14. 12. 2014.]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>.

Další zdroje:

19. Interní dokumenty organizace XY.
20. Výroční zprávy organizace XY.

Seznam zkratek

AC	assessment centre
BOZP	oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
CNC	Computer Numerical Control (počítačově číslicově řízený)
EHP	evropský hospodářský prostor
EU	Evropská unie
EWE	European Welding Engineer (evropský svářečský inženýr)
HV	hlavní výroba
HW	hardware
ND	nevýrobní dělník
PC	počítač
PO	požární ochrana
př.	příklad
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SW	software
tech.	technologická
TH	technicko-hospodářský
THP	technicko-hospodářský pracovník
UP	Úřad práce
ÚSO	úplné střední odborné vzdělání s maturitou
VD	výrobní dělník
VŠ	vysoká škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. dubna 2015



.....
Bc. Ondřej Koňářík

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti XY

Příloha č. 2 Profese výrobních dělníků

Příloha č. 3 Profese nevýrobních dělníků

Příloha č. 4 Soupis TH pracovních pozic

Příloha č. 5 Online dotazník společnosti XY

Příloha č. 6 Inzerce v novinách

Příloha č. 7 Papírová verze firemního dotazníku

Příloha č. 8 Dotazník

Příloha č. 9 Internetová inzerce volných pracovních míst